جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

سلطان صالح محمد الغامدي

إشراف

الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى روح والدتي التي علمتني المحبة والرحمة

وسقتني من ينابيع الحنان

إلى من كرس حياته لينير لي دربي

إلى الذي استندت عليه طوال حياتي

إلى أعظم الناس وأوقرهم

إلى أشد الناس حزماً وأرقهم

إليك يا أبي

إلى إخواني وأخواتي وإلى أصدقائي جميعاً

سلطان الغامدي

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظـيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي شحاده الذي اشرف علـى هـذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه مـن أراء قيمـة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلـى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عن تقديم النـصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئـة تحكـيم أداة الدراسـة علـى توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمـة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائهـا بملاحظاتهم القيمة.

سلطان الغامدي

قائمة المحتوى

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

سلطان الغامدي

جامعة مؤتة 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم سحب عينة عشوائية بلغ تعدادها(810) مفردة. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.15) لتحليل بيانات الاستبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم نحو الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً .
2. وجود أثر لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر(63.6%) من التباين في بعد(الثقافة التنظيمية)
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية(العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة للثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي)

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها : أن تعمل إدارات مستشفيات القوات المسلحة على البدء في تشجيع ثقافة تنظيمية ترتكز على مفاهيم إدارة الجودة، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق الجودة الشاملة.

Abstract

Impact of the application of Total Quality Management on organizational culture from workers point of view in the armed forces hospitals of Tabuk region in Saudi Arabia

Sultan Al-Ghamdi

Mu'tah University 2009

This study aimed at identifying the impact of TQM application on organizational culture from workers point of view in the armed forces hospitals of Tabuk region in Saudi Arabia. To achieve the goals of this study, a questionnaire was designed and developed as an instrument to collect data. A random sample consist of (810) employees. And the statistical package of social sciences (SPSS.15) was used to analyze the data.

The study has reached to the following finding:-

1. The workers point of view in the armed forces hospitals toward the application of TQM was high, and perceptions of workers in the armed forces hospitals upon organizational culture was high.
2. There is an impact of TQM dimensions on organizational culture, which explains (63.6%) of the variation in the (organizational culture)
3. There are no statistically significant differences in employee's perceptions toward the application of TQM due to demographic variables(scientific qualification, experience, age, sex, job), and also there are no statistically significant differences in perceptions toward organizational culture (scientific qualification, experience, age, sex, job)

The study suggested a set of recommendations the most important: are departments of armed forces hospitals should promote an organizational culture based on the concepts of quality management, and develop the values enhance the concepts of participation and cooperation, and teamwork to reflect their positive impact on the implementation of TQM .

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

لقد أصبح التوجه العالمي لمفكري الإدارة ورجال الأعمال في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر منصباً نحو تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت محوراً أساسياً في عملية صنع القرار في منظمات الأعمال، حتى أصبحت إدارة الجودة الشاملة تعنى بتقديم رؤية شاملة ومتطورة، لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن في المنظمات العامة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة التي بدأ علماء الإدارة والسلوك الاجتماعي يعنون في تحليل معطياتها وتأثيراتها نظراً لأهميتها في رسم وتحديد بل وتفسير الأنماط السلوكية للمنظمات الإدارية. وقد توفر الثقافة التنظيمية للعاملين طريقة واضحة لفهم "طريقة القيام بالأداء للأشياء"عملية إنجاز المهام، ولكن في نفس الوقت يمكن أن تكون عائقا أساسياً ضد التغيير تناسبا مع قوة تأثير الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على الاتجاهات والسلوكيات لأعضاء المنظمة. لقد شهدت بداية الثمانينات في القرن الماضي توسعا في تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقاتها مع ما يواجه المنظمات المختلفة من مشاكل إدارية وتنظيمية والمساعدة في حلها.

كما وتقع على عاتق الإدارات العليا منح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وإنتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها اغتناماً لفرص تحسين إدارة الجودة والتحديث ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة.

إن تحسين وتطوير العمليات والنشاطات في منظمات الأعمال بهدف تحسين جودة السلع، وتحقيق النوعية في المنتجات ومطابقتها لما هو مخطط له يحقق أفضلية في الجهد والوقت والتكلفة، من خلال إنجاز الأعمال بالطريقة الأفضل، فالنوعية هي الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية والخدمية، ولا يمكن التنافس دون

تحقيق مستويات عالية من الجودة والتي تحقق قدراً عالياً من القبول من قبل الزبائن.

ويهدف تحقيق النوعية في العمليات والمنتجات في منظمات الأعمـال إلـى إرضاء الزبون وذلك من خلال تلبية متطلباته وتوقعاته. كمـا أن تحقيـق النوعيـة يكسب المنظمة ميزة تنافسية، فالبقاء للأقوى الذي يستطيع تحقيق مـستويات أعلـى لرضا العملاء عامة، وبناء على ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلـى تحقيـق مجموعة من الأهداف منها: فهم حاجات ورغبات الزبون وتحقيـق جـودة الـسلعة المقدمة لهم، والتكيف الـسريع والمـرن مـع المتغيـرات الاقتـصادية والتقنيـة والاجتماعية، ومعرفة توقعات الزبون مستقبلاً.

إن النظرة التقليدية المتمثلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجيـة ويسهم في رفع التكلفة، يجعل العديد من إدارات منظمات الأعمال تتردد في تطبيـق أسس إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية في آن واحد، إلا أن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في تحقيـق هذه المهام.

وانسجاماً مع التوجه العالمي لتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في منظمـات الأعمال، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجـودة الشاملة في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المـسلحة السعودية بمنطقة تبوك.

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك عند تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة فيها موجةً من التحديات متمثلةً في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل هذه المستشفيات وحركة نشاطها وأهدافها. فضلاً عـن الـضغوط الماليـة والتعقيـدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من شأنها أن تكبلها، وتؤثر على ثقافتها التنظيمية وفاعليتها والحيلولة دون وصولها إلى درجـة التميـز المطلـوب بلوغها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم معرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

في الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة في المملكة العربيـة الـسعودية، وفي الحاجة إلى بلورة إطار منهجي لتوظيف عناصر ومواصفات الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة في المملكة العربية السعودية عامـة، وسـوف نحـاول التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية من وجهة نظـر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك خاصة.

1. 3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة السعودية بمنطقة تبوك، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- تقديم إطار نظري حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، بقصد تنسيق المفاهيم مع الإطار الميداني .
2- التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك.
3- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك، من خلال تصورات المبحوثين.
4- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده المختلفة وبين المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) وأبعاده المختلفة.
5- إمكانية التوصل إلى نتائج وتقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في معالجتها لهذا الموضوع، ضمن البيئة السعودية، وكذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي ربطت بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات

القوات المسلحة بمنطقة تبوك، وعليه تستمد الدراسة أهميتها حيث أنها:

1. تتطرق لبحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تهتم بإرضاء العميل والاهتمام بالعاملين وتعزيز مساهمتهم في العمل، من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
2. محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر تطبيق الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك .
3. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في إمكانية تطبيقها على قطاعات أخـرى في المنظمات السعودية، والذي يمكن مستخدمي القرارات من بناء قـراراتهم على أساس معلومات واضحة عن التحسين المستمر الذي يتم في منظماتهم.

1. 5 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة، من وجهـة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك ؟
2. ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك؟
3. هل هنالك علاقات ارتباطية بين المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بصورة كلية ومنفردة ؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

يمكن أن تحدد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليـا، تـوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنيـة التحتيـة، التحـسين المستمر) في الثقافة التنظيمية (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقـات الإنسانية، إدارة البيئة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة(دعـم الإدارة العليـا، تـوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنيـة التحتيـة، التحـسين المستمر) في أسلوب الإدارة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة(دعـم الإدارة العليـا، تـوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنيـة التحتيـة، التحـسين المستمر) في إدارة المهمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليـا، تـوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنيـة التحتيـة، التحـسين المستمر) في إدارة العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليـا، تـوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنيـة التحتيـة، التحـسين المستمر) في إدارة البيئة التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالات إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة تعـزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر، الوظيفة، المستوى التعليمـي، الخبـرة، النوع الاجتماعي).

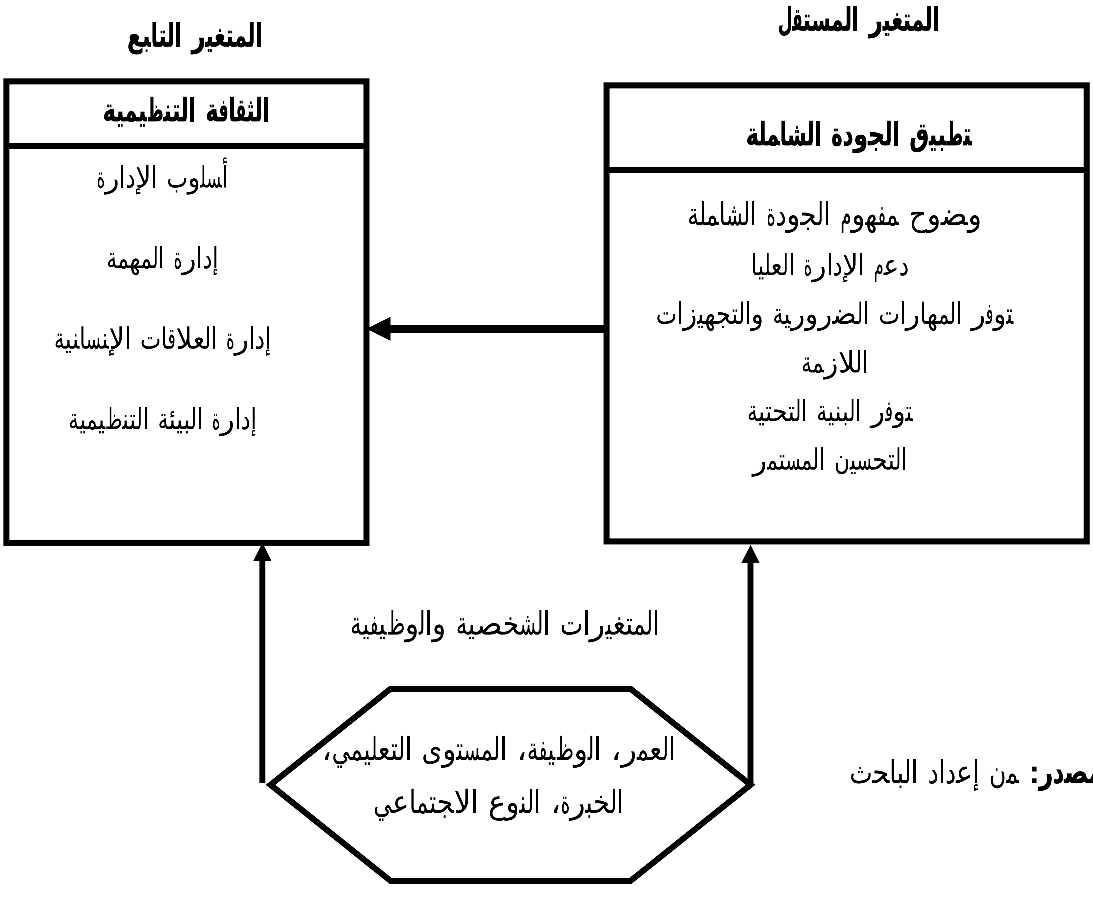
الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالات إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو الثقافـة التنظيميـة تعـزى للمتغيـرات الشخصية والوظيفية(العمر، الوظيفـة، المـستوى التعليمـي، الخبـرة، النـوع الاجتماعي).

1. 7 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو تطبيق الجودة الشاملة (دعـم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) أما المتغير التابع فهو الثقافة التنظيمية وتتكون من الأبعـاد والمتغيـرات (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة التنظيمية). أما المتغيرات الشخصية والوظيفية فهي (العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبـرة، النوع الاجتماعي)

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

1. 8 التعريفات الاجرائية

أ. المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة: ويقصد بها تلك العملية التي تهدف إلى إضفاء صفة الجودة الشاملة في أداء الخدمة في مستشفيات القـوات المـسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مـن حيـث مـشاركة العـاملين،

وتعليمهم، وتدريبهم والاستخدام الأفضل في اتخاذ القرارات، بالإضـافة إلـى التركيز على الجمهور المستقبل للخدمة(بدري، 1999). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقـيس بعـد إدارة الجودة الشاملة.

دعم الإدارة العليا: ويقصد بها كل ما تقدمه الإدارة العليا مـن عـون ومـساعدة للعاملين سواء من الناحية التطبيقية فـي العمـل أو مـن النـواحي التقنيـة والعملية،وذلك في سبيل تذليل الـصعاب التـي تواجـه العـاملين(Bartol, Martin, 1991). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسـطات الحـسابية لإجابـات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد دعم الإدارة العليا.

توفر المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ويقـصد بهـا المهـارات الادارية الضرورية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك، وتوفرالتدريب لهم علـى تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة والعمـل بـروح الفريق(بدري، 1999). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابـات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد توفر المهارات اللازمة لتطبيـق إدارة الجودة الشاملة.

توفر **البنية التحتية**: ويقصد بها توفر المباني، والبرامج الحاسـوبية، والمعامـل والعدد والخامات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في مستشفيات القـوات المسلحة بمنطقة تبـوك(Flynn, et.al, 1994). وتعـرف إجرائيـاً بأنهـا: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعـد تـوفر البنية التحتية.

التحسين المستمر: وهي عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في أسلوب تقديم الخدمة من خلال القضاء على مسببات هـذه الأخطـاء بتطبيـق برامج إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المـسلحة بمنطقـة تبـوك (النيادي، 1999). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسـطات الحـسابية لإجابـات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد التحسين المستمر.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ويقصد بها استخدام ابعاد الجودة الشاملة في تنفيذ الأعمال باستخدام معايير الجودة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك. وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. المتغير التابع: الثقافة التنظيمية : نظام القيم والمعتقدات التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة(العبادلة، 2003). وتعرف إجرائيـاً بأنهـا: المتوسـطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية.

1. **أسلوب الإدارة:** وهو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في المنظمة ويجعل العاملين يشعرون بوجود دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم في العمـل، والمشرفين(عبداللطيف، 1996). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحـسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد أسلوب الإدارة.
2. **إدارة المهمة**: وتشير إلى إدراك العاملون في المنظمة لأهمية العمـل الـذي يقومون مع تأكيد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتهـا المهمـة (حجـازي، 1998) وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين علـى الفقرات التي تقيس بعد إدارة المهمة.
3. **إدارة البيئة التنظيمية**: وهي الأفكار والآليات التي تتبعها المنظمة لرفع معايير الأداء وإنجاز المهام في المنظمة(العبادلة، 2003). وتعرف إجرائيـاً بأنهـا: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقـيس بعـد إدارة البيئة التنظيمية.
4. **إدارة العلاقات الإنسانية:** العلاقات الاجتماعية بين العـاملين وزملائهـم فـي المنظمة التي يعملون فيهـا(سـرطاوي، 2002). وتعـرف إجرائيـاً بأنهـا: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقـيس بعـد إدارة العلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، وتسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف أغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

1.2 الإطار النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لعبت الإدارة قديماً وما زالت تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً في نجاح المنظمـات على مختلف الأزمنة والأماكن، وتعتبر الإدارة العامل الحاسم الذي يقف بقوة خلـف نجاح أو فشل المنظمات الإنسانية في تحقيقها لأهدافها وغاياتها.

يشتمل الأدب الإداري على العديد من الممارسات الإداريـة المتنوعـة التـي ظهرت نتيجة لأبحاث وجهود العلماء والمفكرين على مر السنين، وقد بـدأت هـذه الممارسات في مطلع هذا القرن تأخذ شكل الأفكار والنظريات الواضحة ابتداءاً مـن حركة فردريك تيلر (Frederick Taylor)، ثم حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة لتجارب هوثورن، ثم المدرسة السلوكية، ونظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دركر (Peter Drucker, 1954) ، والإدارة الموقفية، وفي المقابـل بـدأت أفكـار إدوارد ديمنج(Edwaed Deming, 1976) بالظهور في اليابان حول الجودة إلى أن تبلـورت في بداية الثمانيات في مفهوم شامل أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وانتشرت هـذه الفلـسفة فـي الأدب الإداري المعاصـر، وأصبحت تسيطر على سلوك الإداريـن على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحكـم قراراتهم في مختلف مجالات العمل الإداري (خليفة، 2006: 51).

تبنت المنظمات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كطريقة يمكـن الاعتمـاد عليها في مواجهة التحديات التي تتعرض لها، مثل التغيـر المتـسارع فـي البيئـة

التنافسية وسعياً وراء تحسين المنتجات والخدمات، وبالتالي تحسين مـستوى رضـا العملاء. وما أن لمست هذه المنظمات ـ خصوصاً في اليابان والولايـات المتحـدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا ـ تقدماً ملحوظاً نتيجة لتطبيق هذا المفهوم؛ مما جعل العديد من المنظمات تسعى لتبني هذا المفهوم كأسلوب إداري جديد يعتد به في إدارة المنظمات الحديثة. (اللوزي، 2003: 38)

ويؤكد (درادكة وشبلي، 2001) أن الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعنـي الآعتماد على مجموعة الأفكار والمبادئ التي تمكن المنظمات من تحقيق مـستويات متقدمة من الأداء الجيد. وقد أدرك الاختصاصيون والإداريون المعنيـون بتطـوير الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف منظمات الأعمال ضرورة تبني تطبيق مفهـوم إدارة الجودة الشاملة، واعتباره من أكثر المفاهيم الادارية التي يجب التركيز عليها؛ خصوصاً بعد أن تبنت الادارة اليابانية تطبيق مثل هذا المفهوم، وأصبحت الجـودة العالية التي تتمتع بها المنتجات اليابانيـة بتكاليفهـا الإنتاجيـة المخفـضة شـاهداً على نجاح الادارة اليابانية.

عرف كاوزني وآخرون (Kaluzni et al., 1992) الجودة الشاملة: بأنها الطريقة النظامية التي تعتمد على المشاركة في التخطيط وتنفيذ الأعمال التـي تـؤدي الـى التحسين المستمر للمنظمة.

أما ستيفين وروناالد (Stephen & Ronald, 1983) والمشار لهما في (الهيجـان، 1994: 412) فيعرفانها : "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بـدءاً مـن التعـرف علـى احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخـدمات أو المنتجـات المقدمة له".

أما هتشنز (Hutchins, 1992) المشار اليه في (سلطان، 1996) فقد عرفها بأنها المدخل الإداري الذي يركز على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى، من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة، وللمجتمع ككل.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية وإستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر في المنظمة" (أبو نبعة ومسعد، 1998: 11).

ويعرف (Barnard& Jurow, 1993) والمشار له في دراسة(العلي، 2000: 46) إدارة الجودة الشاملة بأنها حالة من التفاعل القائم بين مختلف مدخلات المنظمة مثل الأفراد، الأساليب، السياسات، والأجهزة، من أجل تحقيق أعلى جودة ممكنة للمخرجات (السلع والخدمات)، وهذا يعني إشراك ومساهمة جميع العاملين وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى العملاء.

وقد عرف (العقيلي، 2001) مفهوم الادارة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية الحديثة التي تأخذ شكل النهج أو النظام الإداري الشامل، الذي يقوم على إحداث تغييرات ايجابية جذرية تشمل العديد من المظاهر في المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات الأفكار والسلوكيات والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة والوصول إلى مستويات متقدمة من جودة المنتجات والسلع، التي يمكن إنتاجها بأقل التكاليف، وبالتالي تحسين مستوى رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وأن إدارة الجودة الشاملة إنما تمثل النظام المتكامل الذي يستهدف تحقيق احتياجات العملاء، ويضيف أن تطبيق هذا المفهوم يعني إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وهو الأمر الذي يترتب عليه ضمان ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل.

ويعرفها جابلونسكي (Jablonski, 1992) والمشار له في دراسة(الطراونة، 2003) بأنها الشكل التعاوني الذي يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بغية تحسين مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال

الاعتماد على فرق العمل.

توضح تلك التعاريف أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة محددة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، لعل أبرزها المساواة، والفعالية، والملاءمة، والقبول، والكفاية (Shaw, 1996: 11). ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة، فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (ابن سعيد، 1997 :48-49).

ما سبق فإنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو التطوير المستمر للخدمات والسلع وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة، مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وذلك من خلال: إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية، ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، وتقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء، وإيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، وتحسين نوعية المخرجات، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين الربحية والإنتاجية، وتعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها، وتعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر، وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير

العمليات، وتحسين الثقة وأداء العمل للعاملين، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.(أتكنسون، 1996)

ويرى (حبيب الله، 2003: 63) أن الاهتمام بتحسين جودة السلعة المنتجـة أو الخدمة الموفرة التي تقدم للعميل في الأسواق المحلية، والدولية هو أحـد العناصـر الهامة لمواكبة النظام العالمي الجديد. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في الآتي: المساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ودعم التنسيق والاتصال بين مختلف إدارات المنظمة، والتغلب على الصعوبات التي تقف في طريق الأداء المتميز للعاملين لتقديم المنتجات عالية الجودة، وبناء الثقة بين العاملين في المنظمة ككل، وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وبمنتجاتها، وسعيهم لتحقيق أهدافها، وزيادة الوعي بموضوعات الجودة على مستوى المنظمة من أجل إحراز معدلات متقدمة من التفوق، وتحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء وزيادة اعتزاز العاملين بمنظمتهم، والمساهمة في تطوير جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة. ويجب على منظمات الأعمال أن تقوم بتطبيق هذه المبادئ من اجل تحقيق مستوى متميز من الجودة. وأوردت (النـاظر، 2004: 28) هـذه المبـادئ الإدارية بما يلي:

1. التفهم الكامل، والالتزام، وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
2. التحسين المستمر لعملية الجودة، من خلال تصميم عمليات إنتاج السلع المطابقة للجودة، ومن خلال توظيف أفضل التطبيقات، والممارسات الإدارية، والأساليب الفنية، والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات، والأقسام في المنظمة.
4. إشراك جميع العاملين في جهود تحسين الجودة.
5. بناء ودعم الثقافة التنظيمية في المنظمة.

6. تركيز الجودة على تلبية حاجات العملاء.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدداً من المراحل التي تـسهم فـي إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة من أجل خلق الثقافة التي تكون مهيأة لتقبل فلسفة الجودة الشاملة، وتبين (الناظر، 2004: 31) هذه المراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدرب عليها:

يشكل إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الأسـاس المحـوري فـي تطبيقه، فالحماس لمفهوم جديد دون إدراك أبعاده الأساسية، والنتائج المتوقعة منـه، وما يترتب على تطبيقه في السابق، قد لا يؤدي الى تحقيق النتـائج المتوقعـة مـن تطبيقه. ولا بد من تنمية الوعي بأبعاد مفهـوم إدارة الجـودة الـشاملة، وبإمكـان المديرين أو أعضاء الإدارة تعلم هـذا المفهـوم مـن خـلال إتبـاع مـا يلـي: (Steven & Ronald, 1996:63)

1. الرجوع إلى ما نشر حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، للتعرف على إيجابيات أو سلبيات تطبيقها للوصول إلى قناعات معينة حول أهمية الجودة، ولإقناع الآخرين بمدى جدوى تطبيقها.
2. الاتصال مع الأشخاص الذين سبق لهم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، سواء كان هؤلاء الأشخاص داخل المنظمة أو خارجها، لخلق تصور لدى المديرين عما سيكون عليه مشروعهم الجديد والذين سيقومون بتطبيقه.
3. التدريب على العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لاكتساب مهارات التحليل المتعلقة بهذا المفهوم من تحليل للعمليات، وإدراك احتياجات المستفيدين، وتحليل ما يتوقعه المزودون.

المرحلة الثانية: تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة:

وترتكز هذه المرحلة على الواقعية في التطبيق، من خلال قيام الإدارة العليـا بتحديد عدد من مجالات العمل التي يمكن ان تنفذ بها مشاريع تحسين الجودة، ممـا يساعد الإدارة على التأكد فيما إذا كان للمنظمة القدرة على تطبيق مفـاهيم الجـودة الشاملة، وحدد كوهين (Cohen) عدداً من خطوات تنفيذ مشاريع تحـسين الجـودة،

وهي على النحو الآتي: (Steven & Ronald, 1996 :66)

1. قيام كل إدارة أو قسم بتعيين منسق للجودة، ويفضل ان يكون من أعضاء الإدارة العليا.
2. عقد لقاءات تدريبية للمنسقين حول تطبيق العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
3. تحديد لقاء عام بين المنسقين ومديريهم لمناقشة مشاريع تحسين الجودة.
4. تعيين عدد من المستشارين لدى الأقسام والإدارات من أجل تقديم المساعدات الممكنة خاصة في المراحل الأولية للمشاريع.

المرحلة الثالثة: تكوين فرق تحسين الجودة:

تشكل هذه المرحلة البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تشكيل الفرق المعنية بتحسين الجودة، والتي تقوم بتحليل عمليات العمل، والاتصال بالموردين، ومعالجة المشكلات التي تحول دون تطبيق مبدأ الجودة في عمليات المنظمة. ومن النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتشكيل هذه الفرق ما يلي: اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية، ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة، وان يكون أعضاء الفريق من الذين يقومون فعلا بتحليل العمل في منظماتهم، وان يكون الفريق ممثلا للمستويات الإدارية في المنظمة، وان تقوم إدارة المنظمة بإعطاء الفريق صلاحية فيما يتعلق؛ بوصف أداء العمل في المنظمة، واقتراح وسائل تحسين أداء العمل بصفتهم القائمين على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة في المنظمة، ودمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة(الدرادكة وشبلي، 2001: 41).

المرحلة الرابعة: إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقصد بالثقافة التنظيمية " مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير طارئ " فالثقافة التنظيمية تشير إلى " تلخيص لطريقة أداء الوظائف بالمنظمات او انها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا ". (Huge, Gerald, 1992: 53)

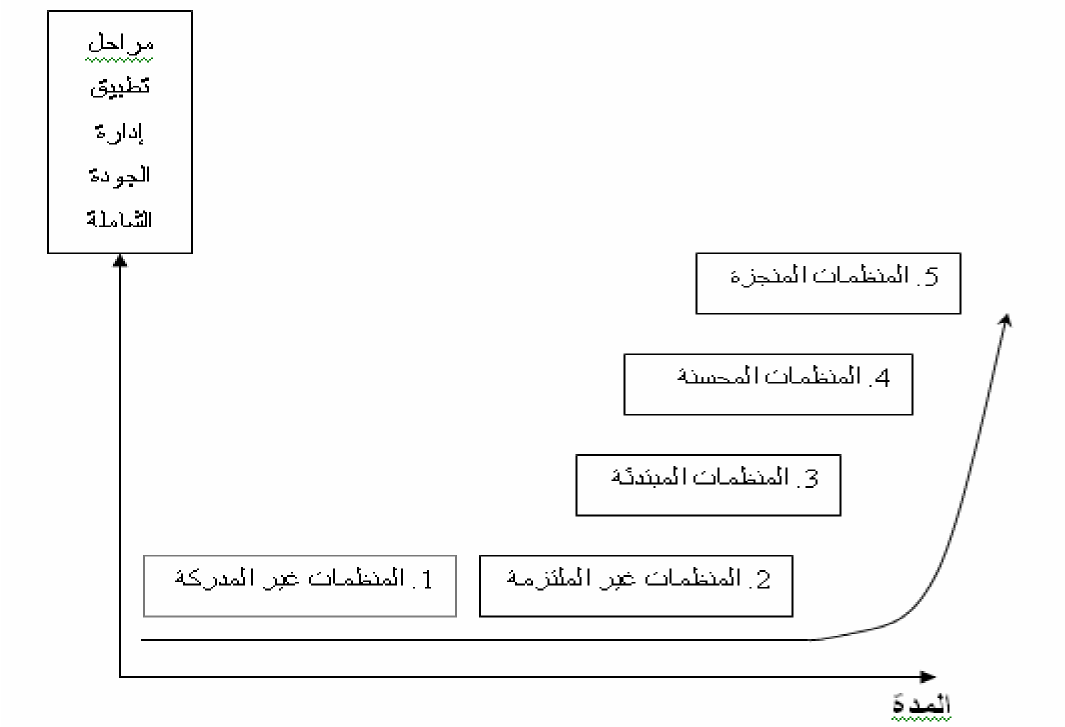
ففي ظل ثقافة الجودة فإن جميع العاملين يحتـاجون إلـى أن تكـون لـديهم صلاحيات إدارية ملائمة لإدارة أعمالهم، كما أن المنظمة تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية السابقة وبخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلا من ذلك في تقديم الخدمة المطلوبة؟

ولا بد في هذه المرحلة عند تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة مع التركيز على معرفة مدى مساندة ثقافة المنظمة السائدة بما تحويه من علاقات بـين المـستويات الإدارية، وإجراءات العمل، وسياسات توظيف الأفراد، وغيرها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أعمالها. ولهذا فإن من الضروري بالنسبة لـلإدارة أو المنظمـة المعنية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بيئتها، ان تأخذ على عاتقها مسؤولية تعـديل الثقافـــة التنظيمــة فـي المنظمـة بمـا يتـواءم وتطبيـق الجـودة. (Huge, Gerld, 1992)

ويصنف جاين وزملاؤه (Chin, et. al., 2000:19) المنظمات وفقـاً لمراحـل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى خمسة مستويات متتالية، على النحو الآتي:

1. **المستوى الأول (المنظمات غير المدركة)**: هي تلك التي لم تألف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارسته، والتقنيات التي تستهدف التحسين المستمر. ورغم ان بعضها مسجل في(ISO 9000) إلا أنها لا تدرك بشكل كبير موضوعات وآليات التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.
2. **المستوى الثاني (المنظمات غير الملتزمـة)**: وهي تلك التي تفهم إدارة الجودة الشاملة وقررت أن هذه المبادئ والممارسات لا تخصها. على سبيل المثال قد تعطي انطباع أنها تبنت إدارة الجودة الشاملة ولكنها لا تقـوم بأيـة تغييـرات حقيقية.
3. **المستوى الثالث (المنظمات المبدئية)**: وهي المنظمات التـي تكـون مدركـة للتحسين المستمر داخل المنظمة ولكنها ما زالت في الخطـوات الأولـى مـن خطوات تطبيق العناصر الأساسية وإدارة الجودة الشاملة، ومـا زالـت هـذه المنظمات تحتاج إلى إرشاد واضح بشأن ما يجب عليها فعله من أجل تـسهيل تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. **المستوى الرابع (المنظمات المحسنة)**: وهي تلك التي تتحرك في الاتجاه الصحيح وقامت بعمليات حقيقية وتبين ما زال أمامها طريق طويل. وعادة ما تكون هذه المنظمات معرضة لصعوبات غير متوقعة وضغوطات قصيرة المدى فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. **المستوى الخامس (المنظمات المنجزة)**: وهي التي توصلت إلى نقطة واضحة ومحددة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وما يميز هذا المستوى هو تطور نوع الثقافة والقيم والثقة والطاقات والعلاقات الضرورية، ويبين الشكل (1) هذه المستويات.



شكل (2)

مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Source: Chin, K. S., Dale, B.G. & Pun, K.F. (2000), Implementing the UMIST Total Quality Management Framework in Hong Kong Manufacturing Industries, City University Press, Hong Kong. P. 17

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من العناصر التي يجب الالتزام بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، سواء كان ذلك من خلال التركيز على العملاء، العاملين، الخطط الإستراتيجية، العمليات، الأداء وأخذ تجارب المنظمات الأخرى في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار. وأورد (Crosby, 1984)أهم العناصر التي يجب تبنيها عند بما يلي:

1. **التركيز على العملاء:**

تعمل منظمات الأعمال على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو رضا العملاء عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة؛ وبالتالي فان على المنظمة أن تسعى بشكل مستمر لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء عنها، لكي تكسب ولاءهم وتتحقق لها القدرة على النجاح والقدرة على المنافسة، وترتكز على تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء، والتعرف على احتياجاتهم المستقبلية. والغالبية العظمى من العملاء يقدرون الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات والتي تستجيب لحاجاتهم ومطالبهم. وتهتم إدارة الجودة الشاملة برضا العملاء، والتعرف على احتياجاتهم وفقا لمعلومات، وبيانات يتم جمعها من العملاء بطرق مختلفة وبشكل دوري، ومن ثم تقديم الخدمات والمنتجات التي تتوافق مع تلك الاحتياجات. وبذلك تتميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية التي تقوم على أساس تحديد الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن العميل المقصود من تلك الخدمة أو المنتج.

2. **المشاركة والتمكين:**

تعتبر مشاركة العاملين في فرق العمل لتحديد مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمكينهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يصبح العاملون أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها. وعليه فان مشاركة العاملين الفعالة إنما تحقق ولائهم لبرنامج الجودة الشاملة، وتوفر مناخاً ملائماً من القبول وعدم

مقاومة التغيير، بالإضافة لمساعدة العاملين على فهم البرنامج بالشكل الذي يـساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد علـى تحـسين جودة الأداء.

3. تدريب وتأهيل العاملين:

تستخدم إدارة الجودة الشاملة أدوات لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجـودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واسـتخدام أدوات الجـودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفـراد المنظمـة لإكـسابهم المهـارات، والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جـودة الخدمات والمنتجات، بالإضافة لتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد مـن الأخطـاء والإهدار وإعادة الأعمال.

وفي حين يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريب وتعليم جميـع العـاملين على العمل، وإعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة، والمـواد، والخدمات الجديدة، لكي يكونوا قادرين على المشاركة في الفرق المختلفة، والتـأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل؛ فان تدريبهم يرتبط بالدور التنظيمي الجديد لهم، أو بالتغيير في إجراءات العمل، أو بعملية تطبيق برنامج إدارة الجـودة الـشاملـة نفسها، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطط خاصة ترتبط بحاجة العمل، الأمر الذي تتميز به إدارة الجودة الشـاملة عن النظرة التقليدية للإدارة في تحديـد الاحتياجات التدريبية، والتي تتم عن طريق الاستفسار من العاملين عن احتياجـاتهم، ورغباتهم التدريبية متجاهلين الحاجة الفعلية لمثل هذه البرامـج التدريبيـة.

4. تحفيز العاملين:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمة العاملين بتطبيق إدارة الجـودة الشاملة في المنظمة، ولدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحـات وأفكـار بنـاءة، والتغلب على مقاومة التغيير لديهم، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة، من خلال إعطائهم الفرصة للإبـداع وابتكـار طـرق، ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً.

5. التركيز على تحسين العمليات:

لا ينحصر تقرير نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنتـائج الخدمـة أو بمدى مطابقته لتوقعات العميل، بل امتد ليشمل جودة العمليات وتـصميمها لتعطـي نتائج بلا أخطاء، وبالتالي محاولة إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سـبيل تحسين المنتجات والخدمات، من خلال تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملين لمعرفة مستوى الأداء الحالي، والعمل على تحسينه.

وعليه أن الأداء المتدني في الإدارة ينظر إليه على أنه نتيجة لتقاعس العاملين، وهذا الخلل من الممكن ملاحظته وربما تصحيحه، غير أن هناك خللا آخر يعود في طبيعته إلى النظام المتبع في الإدارة ذاتها والمتعلق بطبيعة الإجراءات، والعمليـات الروتينية المتبعة. أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة يفرض عليها مراجعة خطوات وإجراءات أداء أعمالها بصفة مستمرة ومنظمة.

6. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للجودة من عناصر إدارة الجودة الشاملة، والـذي يساعد على تطبيقها. أن وجود خطة إستراتيجية من شأنه أن يساعد علـى التنـسيق بين الجهود المشتركة لجميع أفراد المنظمة وتوحيدها، بالإضافة لكونها أفـضل أداة تقويم لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة مع أهداف المنظمة المستقبلية، والذي يعتبر مـن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتقوم إدارة الجودة الـشاملة علـى فـرص التطوير، والتحسين، والتي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفـاءة وفعاليـة الأداء، إذ إن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات العملاء عوامل ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر.

7. قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة:

تركز إدارة الجودة الشاملة على السيطرة على أداء المنظمة، وأداء العاملين من خلال تدريبهم على استخدام التحليلات الإحصائيـة البسيطة التي تـساعدهم علـى جدولة أدائهم لفترات معينة، الأمر الذي يتيح الفرصـة للقيـاس علـى ذلـك فـي العمليـات القادمة مع ضرورة مراجعة هذه الإحصائيـات، والتأكد من أنهـا مـا زالت فعالة.

إستراتيجية تحسين الجودة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك:

يعتبر تحسين الجودة خطوة ضرورية نحو تـسليم فعـال للخـدمات بـسبب التحديات البيئية التي تواجه تقديم الخدمات، ولقد شهدت السنوات الأخيرة تغيـرات رئيسية في إدارة القطاع العام، وأخذت بعض منظماته باتباع اسـتراتيجية لتحـسين الجودة، حيث بدأت بعضها مع حلقات الجودة، وضمان الجودة باعتبارها تُمثل نظام إدارة التركيز على الفرد، وتسعى لزيادة مستمرة في رضا المستهلك وبأقـل كلفـة ممكنة، كذلك استخدمت تقنية في القطاع العام وذلك لتحقيق إنجـازات هامـة فـي تحسين الإنتاجية وتستند على التحليل التنظيمي للوظيفة أو الهدف واتباع خطـوات محددة مثل تحديد الرسالة، تحديد التساؤلات والمساءلة، وصف العمليات والأنـشطة بمخططات انسيابية وتحليلها، تحديد متطلبات المستهلك، مراجعة عمليات وحاجـات المستهلك المقابلة، وتوثيق العمليات وإجراءات العمل، وإنـشاء نظـام لإدارة الأداء والمراجعـة والتحسيـ ـن.(جاد الرب، 1996: 249)

ويعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساساً على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، ولا يتوقف تطبيق الجودة الشاملة على النشاط الصناعي فحسب بل يمتد ليشمل قطاع الخدمات، ولا سيما القطاع الصحي حيث أصبح هذا المدخل موضوعاً بـارزاً فـي أبحـاث الرعاية الصحية. وقد وردت عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية فهي: " صفة الرعاية التي يتوقع من خلالها الارتقاء بمستويات تحسين حالة المريض الصحية بعد أن يؤخذ في الحسبان التوازن بين المكاسب والخـسائر التـي تصاحب عملية الرعاية في جميع أجزائها".(الأحمدي، 2004: 125)

وتشير (بهاء الدين، 2005) أن الجودة الشاملة في القطاع الصحي: هي ذلـك الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم خدمات طبية ذات فعالية عالية باستخدام بـرامج علاجية حديثة بمساعدة الأجهزة الحديثة، وبالاعتماد على مقاييس ومعايير عالميـة للوصول إلى أفضل خدمة وبأنسب الأسعار، وصولاً إلى تحقيق إشباع كامل لرغبات المراجعين وتوقعاتهم، فهي وحسب دور كل فرد في المؤسسة الصحية تعني:

1. فبالنسبة للطبيب تعني تطبيق أحـدث البـرامج العلاجيـة المعتمـدة علـى

التكنولوجيا الطبية .

2. بالنسبة للإداري تعني تقديم أفضل مستوى للخدمة بأسعار مناسبة مع تـوفير الخدمة لأكبر عدد من المراجعين.

وقد ازداد الاهتمام بجودة الخدمات الصحية نتيجـة لارتفـاع تكـاليف هـذه الخدمات ونتيجة الحاجة إلى التخصص الطبي الدقيق، وزيادة الطلب على مختلـف أنواع الخدمات الصحية الحديثة، إضافة إلى زيادة الوعي لدى المستفيدين من هـذه الخدمات واهتمامهم بعنصر الجودة. كما أن إدارة الجودة الشاملة تساعد المستشفيات في تحديد المعايير المناسبة لضمان الجودة، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحـة، لاسيما المستشفيات العامة التي تعد مرآة للمستوى الحضاري الـذي وصـلت إليـه الدولة، والتي تتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات العلاجية والوقائيـة والتعليميـة والتدريبية والبحثية، وبذلك فهي تسهم في رفع المستوى الصحي للبلاد.(ابن سعيد، 1997: 40)

ويعد تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية للمريض مـن الوظـائف الأساسية للمستشفى وهو أمر مرتبط بتوافر حسن التدبير التقنـي للرعايـة الطبيـة المتعلق بتطبيق العلوم التكنولوجية الطبية وحسن العلاقة المتبادلة بين مقدمي الخدمة الطبية والمستفيدين منها وملاءمة كميتها للمرضى دون زيادة أو نقصان وبما يضمن تحقيق المنافع الصحية.(عليوة، 2000: 97)

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفيات القوات المسلحة في المملكة العربية السعودية في سنة(2000)، وذلك بغرض الإشراف على كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة بالمستشفى هذا بجانب تحسين مستوى خدمات الرعاية الصحية المقدمة. ومن أجل إنجاز هذا الدور على الوجه الأكمل قام القسم بوضع الأسس والقواعد لوضع نظام تأكيد الجودة تحت إشراف الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة. تركز إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى على ثلاثة مناطق تشغيلية وهي (سجلات مستشفيات القوات المسلحة، 2008):

1. مراقبة النظام:

يقوم القسم بإجراء مراجعة شاملة على جميع النظم والإجراءات المعمول بها

بالمستشفى وذلك استنادا إلى المعايير التي وضعتها الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة.

2. تحسين النظام:

كل قسم من أقسام المستشفى يتمشى ببرنامج إدارة الجودة وذلك تحت الإشراف التام لإدارة الجودة الشاملة. وعملية تحسين النظام يتم من خلالها مراجعة مؤشرات الأداء المدرجة ضمن المعايير التي وضعتها الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة سواء فيما يخص المناطق السريرية والمناطق الغير سريرية لاعتماد برامج الجودة الشاملة.

3. تطوير الأداء الوظيفي لفريق العمل:

قامت إدارة الجودة الشاملة بوضع برامج تأهيلية لفريق العمل من أجل رفع الأداء الوظيفي لهم، كما يقوم القسم بتقديم المشورة الفنية فيما يتعلق بكافة أدوات الجودة الشاملة في مجال الرعاية الصحية مثل المفاهيم ، والأدوات ، وتقنيات القيادة ، وفريق العمل ، والاتصال ، وأخلاقيات العمل هذا بالإضافة إلى تقديم الرعاية المتميزة للمريض.

وفي إطار سعي المستشفيات الحثيث للارتقاء بأدائها وتحقيق رضا المراجعين واستثمار قدرات الموظفين فقد انتهجت مستشفيات القوات المسلحة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع أعمالها لتحقيق أهداف المستشفى وقامت بتنفيذ برامج للتوعية ونشر مفهوم الجودة، وتحديد المهام والمسئوليات للأطراف المشاركة وبناء هيكلية للاتصال فيما بينها، وإعداد وتقديم برامج تدريبية، وتحديد منهجية لتكريم فرق "تحسين"، وفيما يلي توضيح لبعض هذه الإستراتيجيات (الأحمدي، 2000).

1. التوعية ونشر المفهوم: استخدام وسائل التوعية المتاحة لغرس بيئة ومفاهيم وأساليب الجودة الشاملة في مجتمع موظفي مستشفيات القوات المسلحة لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة للتحسين المستمر لأعمال المستشفيات وتشمل هذه الوسائل؛ محاضرات تقدمها جهات من داخل المستشفيات وخارجها، وأشرطة فيديو، وتوفير الكتب المتخصصة بإدارة الجودة الشاملة، ودورات تدريبية، وإقامة اللقاء السنوي للجودة الشاملة، ويوم الجودة.

2. هيكلية الاتصال وتحديد المهام والمسئوليات: قامت المستشفيات بوضع هيكلية اتصال لإدارة برنامج تحسين في كل منطقة أعمال وذلك لتعزيز فاعلية تطبيق البرنامج ولضمان الاتصالات المناسبة والتنسيق لأنشطة فرق تحسين الجودة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجحت بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما فشلت منظمات أخرى، ويعود السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات إلى عملية التطبيق نفسها، في حين قد لا يكون نجاح المنظمات الأخرى بسبب اختيارها أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل نتيجة لتبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة والعاملين بها، وفي مستويات مشاركة والتزام كل فرد في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه.

ويورد (الهيشان، 2004: 26) عدة عوائق قد تواجه المنظمات أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها؛ اعتقاد المديرون أن عملية تحسين الجودة مرحلة قصيرة الأجل، وأن هذه العملية هي مجرد مرحلة مؤقتة لها بداية ونهاية. والنظرة الضيقة لعملية تحسين الجودة واعتبار ان هذه العملية عبارة عن نظام إداري يقوم بتطبيق أساليب رقابة الجودة الإحصائية فقط.

كما ذكر ديمنج (Deming, 1986:53) بعض العوائق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي؛ انشغال المنظمة بتحقيق الأرباح قصيرة الأجل كهدف للبقاء في العمل وكوسيلة لتحقيق النمو طويل الأجل، بينما يكون من الضروري اهتمام المديرين بالتخطيط للأرباح طويلة الأجل. وأن ممارسة التنقلات في الإدارة يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار في العمل، وتجعل المديرين يقومون باتخاذ قرارات بدون الفهم العميق للعمل. واعتماد المنظمة على الأرقام الكمية لوحدها في تحقيق أهدافها.

وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو الآتي: (أبو نبعة ومسعد، 1998)

عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة. ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتمد على مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاه إنجاحه، وتوقع نتائج فورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وليست على المدى البعيد، وتبني المنظمة طرق وأساليب في إدارة الجودة الشاملة غير فاعلة ولا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، فليست كل أساليب إدارة الجودة مناسبة لكل منظمة، ومقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين.

بعد استعرضنا موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، ومبادئها، ومتطلبات ومراحل تطبيقها يأتي الآن الحديث عن الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها وعناصرها.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بموضوع الثقافة المنظمة(ويطلق عليه البعض مناخ المنظمة) ويعتبر كثيرون أن فهم واستيعاب ثقافة المنظمة أمر حيوي وهام من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح وفاعلية سواء على الصعيد الدولي أو المحلي. وذهب البعض إلى أن ثقافة المنظمة تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع. إن الثقافة التنظيمية(ثقافة المنظمة) تتمحور حول قيم ومعتقدات وقواعد ومعايير يشترك فيها الأفراد والعاملون. يمكن القول أن مفهوم الثقافة التنظيمية يمتد ليشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة أو المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، وهي تشمل المعتقدات التي يؤمن بها ويلتف حولها أعضاء المنظمة. وإن الثقافة التنظيمية تظهر وتنمو وتستمر بالنمو إلى حين النضوج نتيجة للتفاعل الذي يتم بين الأفراد العاملين داخل التنظيم (الصرايرة، 2003: 32).

وبما أن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداداها، والتي تتطور مع مرور الوقت، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تمثل دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية . وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية

للمنظمات.

وحول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية فيرى كيرت لوين" (Kurt Lewin) والمشار له في (حريم، 2004 : 327– 328) أن مفهوم الثقافة التنظيمية في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان، ويعرفها: "بأنها مجموعة من الافتراضات والقيم والاعتقادات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. وكذلك فالثقافة التنظيمية شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه وفي تعريف أخر له "تعد ثقافة المنظمة مزيجاً من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم .

ويصف (آل سعود، 2003: 18) الثقافة التنظيمية، بأنها تلك الثقافة التي توجد في المنظمات شيئاً ذا علاقة بالثقافة الاجتماعية، وتستمد مصادرها من مفاهيم كالقيم والمعتقدات، والافتراضات، وأنماط السلوك، فضلاً عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة. فهي عبارة عن أفكار متحدة توفر معاني وتوجهات، يتحرك عبرها أعضاء المنظمة.

وعرفت(العطية، 2003: 49) الثقافة التنظيمية: بأنها عبارة عـن نظـام مـن المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء والتي تميز منظمتهم عن المنظمات الأخرى وهي تشكل الخصائص الأساسية للقيم المنظمية.

ويعرف كل من (أبو بكر وحسين، 2005 : 142) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها .

أما (عيد وهبه، 2004: 29) فيعرفها بأنها: "المعتقدات والقيم التي تتبناها الإدارة وتصل للعاملين من خلال المعايير، والعمليات الاجتماعية، والملاحظات والاستجابات الإدارية حول الأحداث الهامة ".

وتعرفها (برنوطي، 2004: 121) بأنها: "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئا ".

ويرى (القريوتي، 2003: 151) أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة التعايش والتكيف مع مـشكلات بيئتها الخارجية، ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخليا على أن تثبت هـذه المبادئ التنظيمية صحتها وتنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الـصحيح لفهـم مشكلات التنظيم.

أما كريتنر وكنيكي(Kreitner and Kinicki, 1994) فعرفانها بأنها: جميـع النماذج السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمعايير والاقتراحات متجـسدا ذلـك باللغة والرموز والإبداع الإنساني، متضمنة التقنيـة المـستخدمة لتحقيـق أهـداف الإدارة.

ويعرف"كيشر Gather" والمشار له في (المقدم، 2004: 52) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة فيما بينهم وبين أطراف التعامل مع الآخرين خارج المنظمة . ويتضح من هذا التعريف أن "كيشر Gather" يضيف بعداً جديداً للثقافة التنظيمية، وهو بجانب تشكيل السلوك داخل مجال العمل وكيفية تعامل الأفراد فيما بينهم، فإنه يضيف بأن الثقافة تمكن من كيفية التعامل مع الأطراف الخارجية. و قد فرق "كيشر Gather" بين نوعين من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية وهما :

1. القيم النهائية: وهي حالة نهائية مرغوبة (الغايات) والي تجعل الأفراد يعملون معاً في سبيل تحقيقها .
2. القيم المساعدة: وهي أنماط السلوك التي ترغب فيها المنظمة، وتكون قادرة على بلوغ القيم النهائية، ويؤدي الدمج بين القيم النهائية والقيم المساعدة إلى تكوين الثقافة التنظيمية، بحيث تنعكس القيم النهائية على رسالة المنظمة وأهدافها الرسمية، وتأتي القيم المساعدة لتحكم الطريقة التي يتخذ بها أعضاء المنظمة قراراتهم وطريقة تعملهم مع بعضهم، وكيفية تعاملهم مع المعلومات

وتشغيلها، وإدارتهم لبيئة المنظمة بشكل عام .

ومن خلال التعريفات السابقة، نصل إلى أنه يمكن لهذه لدراسة أن تضع مفهوماً يتسم بالشمولية ويوضح ماهية الثقافة التنظيمية، وذلك بالنظر إليها على أنها تمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة، بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم، والأعراف، والمعتقدات، مكونة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين. فضلاً عن أنها تمثل إطاراً رقابياً لما هو مقبول، وما هو ممنوع في المنظمة، أثناء تعاملها .

ولذلك ترى الدراسة أن الثقافة التنظيمية ممكن أن يعبر عنها ببساطة بأنها حزمة من القيم والقناعات والقواعد السلوكية يلتزم بها أبناء منظمة معينة في مجتمع معين في فترة زمنية محددة.

أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى المديرين، لما لها من تأثيراً فعالاً على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، ذلك أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات(الرخيمي، 2000: 55).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يوجز (الصرايره، 2003 : 191) أهميتها فيما يلي :

1. تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في وبين المنظمة وبيئتها .
2. تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين

الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافة في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين .

3. تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها .

ويبرز(الكبيسي، 1998: 68-69) أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فأنها تقترف ذنباً، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات . فالمحطات الفضائية التلفزيونية تواجه مثل هذه الإشارات الثقافية، وهذا يقال عن الجامعات والمدارس وحتى المؤسسات الإنتاجية والتسويقية التي تقدم على إنتاج سلع ممنوعة، أو ملابس منافية للعرف السائد، أو مشروبات أو أطعمة يحرمها الدين، أو تستنكرها القيم والعادات. ونستشف من هذا أن الثقافة التنظيمية تعد الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، وتفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي. وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي (Cultural Integration) .

كما يضيف (جاد الرب، 2005 : 153-156) بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهي أن الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ويؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. وتنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية. عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة. وأن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، وأن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيساً للكفاءة التنظيمية.

في حين يشير (المرسي وثابت، 2002 : 164) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية

قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها : قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. وتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية. وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم . فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل إرشاد سلوك الفرد والجماعة.

خصائص الثقافة التنظيمية :

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة التنظيمية عند الكتاب وباحثين، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، بما يميز المنظمة عن غيرها، وإن هذه المعاني المشتركة هي عبارة عن خصائص وسمات أساسية للثقافة التنظيمية التي تستخدمها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى.

ويشير(أبو بكر، 2005: 407) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة، فتشمل الثقافة العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار)، والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمعة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها)، وتتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق

التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين . وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص . وعلى هذا فإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر بوضوح في الجانب السلوكي والجانب المادي أكثر منها في الجانب المعنوي، وهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر .

بينما يضيف (الفالح، 2002 :19) خاصية رئيسة للثقافة التنظيمية وهي الإنسانية، فالإنسان يعد الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبرا لعصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته . وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، أو التي تتكون نتيجة تفاعلهم داخل المنظمة .

ويضيف (الرخيمي، 2000 : 61) سمة أخرى لسمات الثقافة التنظيمية معتبراً إياها كمجدد لمعايير السلوك، حيث ينظر معظم الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المنظمة فيما بينها . وفي نفس الوقت تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤيد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقاً مع مصالح المنظمة، ليس خوفاً من التعليمات فقط، بل انسجاماً مع القيم السائدة في المنظمة .

أما (جاد الرب، 2005 : 162-163) فهو يؤكد على أن الثقافة التنظيمية تبنى وتشيد وتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم. وتعد أيضاً من العناصر الهامة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة، لذا فإن إهمالها في أي منظمة يعوق حركة تقدم تنلك المنظمة، ويؤثر على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها. ويضيف أيضاً بعض الخصائص الايجابية لثقافة المنظمة، منها: توافر قيادات في المنظمة تكون لديهم

صفات قيادية متميزة، ولديهم الحماس لدفعه الآخرين، ومدى سرعة استجابة المنظمة للتغيرات التنافسية المستمرة، وكفاءة الهياكل التنظيمية والوظيفية بالمنظمة، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين، وحجم وقوة الصراعات والضغوطات التنظيمية السائدة في المنظمة، وطبيعة المجتمع ونوع وقوة الثقافة السائدة فيها .

ويشير (المقدم، 2004 : 60)، أنه قد تكون الثقافة التنظيمية ايجابية إذا أدت إلى سلوك يتمشى مع الإستراتيجية والأهداف الموضوعة، وإذا كانت تشتمل على قيم يعتنقها الأعضاء في جميع المستويات. وقد تكون سلبية إذا كانت قوية وشاملة، ولكنها معادية لأهداف المنظمة. ومن هنا، قد تواجه المنظمة مشكلات جسيمة في حال تحقيق الإستراتيجية، ومدى تعزيز درة الإشباع الوظيفي لدى الأفراد، ومدى قدرتهم على رؤية الصور الحقيقية للمنظمة التي يعملون بها.

وعلى ذلك تختلف النظرة الحديثة للثقافة التنظيمية عن المفهوم القديم لها، والذي كان ينظر إليها على أنها مجموعة من الاتجاهات الموجودة في قاع المنظمة، والتي يمكن أن تكون بمثابة مشكلة للمنظمة، لأنها كانت تعد في أغلب الأحيان ثقافة ضد الإدارة، وبالتالي فإن أهدافها سيئة وغير مرغوبة، وكان يفترض أن اتجاهات الإدارة فقط هي الصحيحة أو هي التي تدعم أهداف المنظمة. ولكن ينظر اليوم للثقافة التنظيمية على أن لها أوجه كثيرة .

وظائف ثقافة المنظمة:

إن تطور الحياة البشرية امتد على مراحل طويلة ومتباعدة وكان الإنسان هـو الأداة للتطور وقد كان التطور به وله وبلا شك فإن تطور المجتمعات كان بتطـور أفرادها ومنظماتها وتطلعاتها إلى التغيير والنمو والتطلع إلى مستقبل واعـد. وقـد كانت لمؤسسات المجتمع المدني في معظم دول العالم الدور الحاسم والمهم في هـذا النمو أو التطور. وعليه فإن ارتقاء الحياة البشرية بشكل عام كان متباينا ومختلفا تبعا لارتقاء وتطور الثقافات وتفاعلاتها وإفرازاتها ومنه كانت الثقافة التنظيميـة التـي ارتبطت منذ بدء تكوين المنظمات وتتشكل الثقافة التنظيمية بضوء طبيعة العمل الذي تؤديه هذه المنظمة وبضوء فلسفة إدارتها العليا وسياساتها. حيث تترجم هذه الثقافات

المنظمية إلى ممارسات وتطبيقات لدى العاملين والتي بدورها تضخ الخبرات وتكون ثقافات تنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر.

إن شكل الثقافة التنظيمية يكون مرتبطا بالرأس الإداري في أي هيكل تنظيمـي بالتالي سواء كان (مجلس إدارة أو مدير عام) فهم يعتبرون الجهة المـسؤولة عـن وضع وصياغة بل وتحديد شكل الثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يعني أن ترتبط الثقافة التنظيمية بالنمط الإداري السائد وتنعكس آثار هذه الثقافـة علـى مختلـف أنـشطة المنظمة الإدارية أو الفنية. سواء كانت منظمة خدمية أو إنتاجية.(القريوتي، 2000).

ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بالوظائف الرئيسية هي: كريتنر وكنيكي (Kreitner and Kinicki, 1994, p:709)

1- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية**: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعـايير والمدركات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2- **تعزز الالتزام الجماعي**: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
3- **تعزز استقرار النظام**: فالثقافة تشجع على التعاون والتنـسيق الـدائمين بـين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4- **تشكل السلوك**: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وفيما يلي أهم الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافـة التنظيميـة (القريـوتي، 2000): توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين، وزيـادة الـشعور بالانتمـاء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل، وتوفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات، وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتوفير إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تـشكيل الـسلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

كما توجد وجهة نظر أخرى تعكس أهمية الثقافة التنظيمية وهي أنها تتكون مـن ثقافات فرعية تتشكل وتتكور بشكل تدريجي وقد تكون ثقافات متعارضة مـا بـين الوحدات الرئيسية في التنظيم، وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة تلك التـي يؤكـد

عليها العاملون. ويقتضي بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات توخيا لإزالة الخلافات والتناقضات وتقليلها على الأقل وحرصا على انسيابية الأداء(العبادلة، 2003: 35).

وخلاصة القول أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها: توفر إطـارا ممتـازا لتنظيم الجهود وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيميـة تـؤثر علـى العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوبة منهم أن يسلكونها داخـل التنظـيم الـذي يعملون فيه.

عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية:

يشير (العميان، 2002: 96) أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصـر مختلفـة أهمها:

1- **القيم التنظيمية:** كل مجتمع له إطاره القيمي الخاص الذي يشترك فيه أبناء مجتمعه، وليس معنى هذا أن أبناء المجتمع صور متشابهة، فواقع الأمر أن لكل فرد إطاره القيمي الخاص الذي يميزه عن غيره، ولكـن المقـصود أن يبنى أفراد المجتمع الواحد بعض القيم المشتركة التـي تـشعرهم بالانتمـاء لبعضهم البعض رغم نقاط الاختلاف المتعددة بينهم، ورغـم أن القـيم ذات ثبات واستمرار نسبي، فهي قابلة للتغيير نتيجة للتفاعل المستمر بين الفـرد والبيئة، وليس معنى ذلك أن القيم تتجاوب تماماً مع الجماعـات المختلفـة، فالواقع أن كثيراً من المشاكل الاجتماعية تنبع من عدم تجانس قيم الجماعات المختلفة بالمجتمع الواحد، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المـساواة بـين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج، وعدم قبـول الرشـوة، واحترام العملاء... الخ.

2- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمـل والحيـاة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هـذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في عمليـة صـنع القـرارات والمساهمة في العمل الجماعي. وهي أيضاً مجموعة أفكار ومبادئ يكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية وهو يؤمن بها ويتذوقها وتشكل فـي مجموعهـا النسق القيمي الذي يحكم سلوكيات الفرد وممارساته ويساعده في التكيف مع

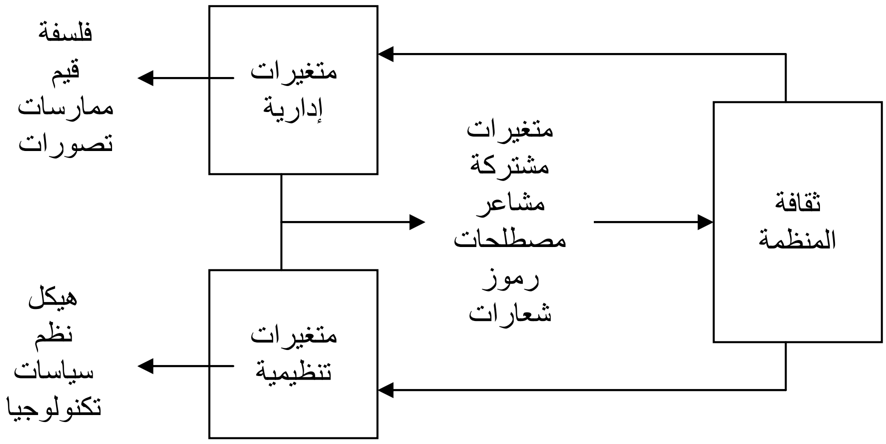
بيئته الاجتماعية، بمعنى أن القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية تتسم بالعمومية نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة وهي تعبر عن درجة التفضيل التي ترتبط بالأشخاص أو المعاني أو أوجه النشاط،

3- **الأعراف التقليدية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهي أيضاً مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية، يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع الموقف والخبرات المختلفة ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولاً من جماعة اجتماعية معينة حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية أو اتجاهاته واهتماماته .

4- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين الزملاء ومن الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة باحترام وتقدير متبادل. وترتبط التوقعات التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي ويتحدد نطاقها بعلاقات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين، وتعتبر القاعدة التي تبنى عليها المهام المهنية والوظيفية.

مستويات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم(3) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية، حيث يشير الشكل أن ثقافة المنظمة تتأثر بنوعين من المتغيرات وهما: المتغيرات الإدارية والتي تتمثل(فلسفة، قيم، ممارسات، تصورات) ومتغيرات تنظيمية تتمثل(هيكل، نظم، سياسات، تكنولوجيا):



شكل رقم(3)

مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: السالم، مؤيد،(2005)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، ص 51.

وعليه فإن الرأي القائل لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها ومكوناتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي بقوتها (أي الثقافة) ستكون عامل تمييز تنافسي بين المنظمات الأخرى. وهنا أيضا نود أن نؤكد أنه لا توجد مكونات مثالية لثقافة تنظيمية تصلح لكل أنواع الإستراتيجيات والمنظمات والأوقات ولكن توجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع الإستراتيجيات والمنظمات والأوقات ولكن توجد ثقافة أفضل وهي التي تدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها أي البحث عن التوافق بين مكونات الثقافة التنظيمية وإستراتيجيتها.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يشير كريتنر وكنيكي (Kreitner and Kinicki, 1994, p:711) إلى انه توجد أنواع عديدة من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع على آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من أبرز أنماط الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ما يلي:

1- **الثقافة البيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد المسئوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- **ثقافة القوة:** ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون للمدير حضوره، فيهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

4- **ثقافة التعاطف الإنساني**: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملون يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدرون بعضهم البعض، ويقدرون الانجازات ويشعرون بالانتماء.

5- **ثقافة الانجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز في الأداء، ويتميز بأن العاملون يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف التنظيمية.

ويشير (القذافي، 1997) أن هذه الأنواع من الثقافات التنظيمية ترتكز على مجموعة من الأسس من أهمها:

1- **المعايير:** وهي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك والمعيار هو الميزان الذي نضع في الجهد المقابل له السلوك المرغوب تقييمه لنحكم على مدى صلاحيته ويستخدم المعيار لاشتقاق قواعد اجتماعية للسلوك فإذا كان المعيار الذي نحكم به على قيمة الناس هو مدى نفعهم لغيرهم مثلا فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكافل ويتم غرس تلك السمات في النشء بالأساليب التربوية والتعليمية.

2- **الأعراف:** وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقوبة. فإذا كانت الأعراف تجعل الأب مسؤولا عن أبناءه فإن إهماله لهم يعرضه للعقاب، ومن الأعراف السادة عند اليابانيين أن الموظف لا يغادر عمله أو يتوقف عنه إلا إذا توقف رئيسه عن العمل أو استعد للمغادرة.

3- **القوانين:** وهي قواعد مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة أو المجتمع وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

2. 2 الدراسات السابقة

يتناول الباحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، ولإبراز الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المنظمات الإنسانية .

أ. الدراسات العربية:

أجرى(عجيم، 2007) بعنوان"اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية في المملكـة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة ألجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسة إلى التعـرف على اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية الـسعودية نحـو تطبيـق إدارة ألجـودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(254) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن اتجاهات العاملين بالمعاهد المهنية بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيـق إدارة الجودة الشاملة وأبعادها جاءت بدرجة مرتفعةً.
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وضـوح مفهـوم إدارة الجـودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا، وتوفر المهارات، وتوفر البنية التحتيـة) فـي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد المهنية.
3. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجـودة الشاملة بالمعاهد المهنية تعزى لمتغيـرات (النـوع الاجتمـاعي، والعمـر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وفي دراسة قام بها(السرحان، 2007) بعنوان "ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة الكهربـاء السعودية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسـات إدارة الجـودة الـشاملة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية، ولتحقيق أهـداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها علـى أفـراد عينـة الدراسة والبالغ عددهم (545) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لممارسات إدارة الجـودة الـشاملة

كانت متوسطةً، وأن هناك أثر واضح لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة علـى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية باستثناء بعد (التحسين المستمر)، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحـو ممارسـات إدارة الجـودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي).

وفي دراسة قام بها(العمارين، 2007) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجـودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين فـي دائـرة الجمـارك الأردنية"، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(418) مبحوثاً، تم إختيـارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن، تصورات المبحـوثين لأبعـاد الجودة الشاملة في دائـرة الجمـارك الأردنيـة كانـت مرتفعـةً،، وأن المتغيـر المستقل(أبعاد الجودة الشاملة)ُ تفسر ما مقداره(56.9%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية وهي قوة تفـسيرية متوسـطة نـسبيا. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجـودة الـشاملة، تعـزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، والعمـر، والمؤهـل العلمـي، والخبـرة، والحالـة الإجتماعية).

أما الدراسة قام بها (الزيدانيين، 2006) فجاءت بعنوان" أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفـة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسـسات الماليـة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كـان مرتفعـاً، وكـذلك جـاءت تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة.
2. إن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعـاد التمكـين الإداري فـي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
3 . وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين للتمكـين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقام (العتيبي، 2006) بدراسة بعنوان "أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة

في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها "، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانيـة تطبيقها من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس فيهـا، وتوصـلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: كانت إمكانية تطبيق مبـادئ إدارة الجـودة الـشاملة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستثناء مجال التخطيط الاستراتجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها في جامعة الكويـت تعـزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أما الدراسة التي قام بها (القضاة، 2006) بعنوان "أثـر تبنّـي إسـتراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثـر تبنّي إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لـشركات الـصناعة الدوائية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تبنّي هذا المفهوم والموقف التنافسي وإن أقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً فـي الموقف التنافسي هو التحسين المستمر.

وقام كل من (حريم والساعد، 2005) بدراسة بعنـوان " الثقافـة التنظيميـة وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية"(دراسة ميدانية للقطاع المـصرفي الأردنـي) "والتي هدف إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين، في الجهاز المصرفي الأردني. وشملت الدراسة (9) مصارف تجارية من مجموعة المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً. ووزعت استبانة علـى عينة غرضية غير عشوائية من (550) شخصاً. وبلغ عدد الاسـتبانات التـي تـم تحليلها (450) استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسـة: أن مـستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً، وأن هنالك علاقة بين الثقافـة التنظيمية وبين تبادل الموارد.

وقام (عبيسات، 2005) بدراسة بعنوان" الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بنـاء المعرفة المؤسسية- دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة الأردنية). وقـد هـدفت

الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ميل لـدى غالبيـة العاملين في المؤسسة إلى الاعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتـالي مستوى بناء المعرفة ليس منخفضا بل أعلى من المتوسط بقليل. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمعرفة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: الاستفادة من نظرة الموظفين الايجابية حول إمكانية تبادل المعرفة من خلال إثراء زاوية الحوار على الموقع الالكتروني بمـساهمات جـادة وإعداد ونشر دليل مواد الدورات التدريبية. والتركيز على بعد الثقافـة الجماعيـة وإيجاد الحوافز للموظفين.

وأجرى (الغزي، 2005) دراسة بعنوان" إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض: دراسة تطبيقية" وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق إدارة المرور لمبادئ الجودة الشاملة والتعرف على مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، والتعرف على المجالات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور. وتكون مجتمع عينة الدراسة من (144) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة بدرجة قوية جدا، وتشتمل إدارة المرور الرياض على مجالات مهمة جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر، حيث اتضح أنه كلما كان الضباط أصغر سنا كلما كان أكثر إلماما بمفهوم الجودة الشاملة، بمعنى زيادة اتجاهاته الإيجابية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث لم يتأثر إلمام أفراد مجتمع الدراسة من ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الشاملة باختلاف مستوياتهم التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

أما دراسة (الشاوي، 2005) فجاءت بعنوان"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي" حيث هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين المدنيين في كلية الملك خالد العسكرية، وتحديد مستوى الأنتماء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (215) موظفاً مدنياً من المنتسبين لكلية الملك خالد العسكرية . وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين المدنيين في كلية الملك خالد العسكرية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الأنتماء التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي.

وأجرى (المهيدب، 2005) دراسة بعنوان" إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية" وهدفت إلى معرفة العاملين بشرط منطقة الرياض لمفهوم الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة. وتكونت عينة الدراسة من (298) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، ووضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

أما دراسة (الدعجاني، 2005) فجاءت بعنوان"مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض" وهدفت إلى معرفة مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بإدارة الوافدين، والتعرف على الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، والتعرف على الفروق الشخصية والوظيفية على استجابة عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (198) مفردة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معظم أفراد العينة يرون بوجوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مراحل وبشكل تدريجي في إدارة الوافدين، ومعظم أفراد العينة يرون بأن تطبيق الجودة الشاملة سوف يسهم في حل المشكلات التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة في كل من مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

ووجود فروق ليست ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور.

وفي دراسة قام بها (الرشيد، 2004) بعنوان"الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفسيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل". والتي هدفت إلى بلورة أنماط الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية استنادا إلى منهجية هوفستد التي تقيس ادارك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية، وقد شملت الدراسة (15) منظمة أردنية تعمل ضمن قطاعات الخدمات والبنوك والصناعة، وقد بلغ حجم العينة 368 مشاركا ومشاركة. وقد بينت نتائج الدراسة أنه يغلب في نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات الأردنية التركيز على النتائج والوظيفة والمهنة والانفتاح والرقابة المحكمة. وانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد التي قاست الثقافة التنظيمية بين الغالبية العظمى من منظمات الأعمال في القطاع الواحد وكذلك بين القطاعات. وقد ركزت التوصيات على السبل التي تمكن منظمات الأعمال من مواءمة ثقافاتها التنظيمية لتلائم بناء استراتيجياتها وتطوير تنظيماتها ومواكبتها التطورات المعاصرة.

وأجرى (الصرايرة، 2003) دراسة بعنوان" العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية". والتي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس والفوسفات) كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تحقق اغلب فرضياتها وان نمط الثقافة السائد هو الشخصية إذ انه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الأخر فهو القوة، الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهنة بالترتيب الثالث والربع، وهما اقل توافق مع الإبداع الإداري لأنها غير سائدة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بثقافة المنظمات، والتركيز على ثقافة الدور والمهمة، ومحاولة قياس الثقافة التنظيمية عبر أبعاد أخرى للتأكد من اختلاف نوع الثقافة باختلاف المقاييس الأخرى من عدمه لكي تتوافق مع سلوك الإبداع. والإلمام بمفهوم ثقافة المنظمات وأهميته

وخصائصه وكيف يؤثر في نجاح المنظمات.

وأجرى (العبادلة، 2003) دراسة بعنوان" الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الأردنية في محافظات الجنوب" والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب، وان تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت ايجابية وقد كانت القيم التنظيمية مرتبة حسب درجة شيوعها كالتالي: قيم إدارة العلاقات الإنسانية، قيم إدارة البيئة التنظيمية، قيم إدارة المهمة، قيم أسلوب الإدارة.

وأجرت(المبساط، 1999) بعنوان " الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية" والتي هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، والتعرف على درجة أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية تبعا لمتغيرات:(أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة المؤسسية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية تبعا لمتغيرات:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، والفئة الوظيفية). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تشكيل الثقافة المؤسسية مرتبط بأسلوب الإدارة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية، كما بينت الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية تعزى لمتغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما بينت الدراسة أن تصورات الموظفين حول أبعاد أسلوب الإدارة وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة المؤسسية كانت ايجابية، في حين كانت تصوراتهم سلبية، عن بعد إدارة المهمة.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى هيندرسون ورفاقه (Henderson, et.al, 2006) دراسة بعنوان" Reflecting on a TQM-based University/Industry Partnership: Contributions to Research Methodology and Organisational Learning." وهدفت إلى عرض كيفية تطبيق الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي البريطاني، من خلال التركيز على طريقتين رئيستين هما: تطوير الجامعات لمنهجية بحثية جديدة وتحسين فهم موضوع إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير مرونة الموظفين والمدراء المهتمين بهذه الشراكة وتطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في الشراكة ما بين الجامعات والقطاع الصناعي، وهو الأمر الذي يتطلب ان يقوم أي نشاط للشراكة على نقل لعملية التعليم بعمق بين الطرفين من خلال التدريب، وفيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن طريقة العمل القائمة على منهجيات البحث المطورة قد أدت إلى تمكين المشاركين من التعامل مع التغيرات في بيئة العمل وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

أجرى نوجين (Nguyen, 2006) دراسة بعنوان" Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations" وهدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الفيتنامية، وتكونت عينة الدراسة من (146) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن هذه الأبعاد؛ القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات وإدارة العمليات والتحسين المستمر.

دراسة قام بها كاريبا أساري(Karia, Asaari,2006) بعنوان" The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الـشاملة، فـي بعض المتغيرات المتعلّقة بالعمل(الانغماس الوظيفي، الرضـا الـوظيفي، والـولاء

التنظيمي)، في منظّمات القطاع العام والخاص في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلـى نتائج كان من أهمهما: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في(الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي).

أجرى سولتاني وآخرون (Soltani et.al, 2005) دراسة بعنوان" A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence" وهدفت إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

دراسة قام بها أجـوس(Agus،2005) بعنـوان" The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies "، حيث هدفت هـذه الدراسة إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجـودة (التـزام الإدارة العليـا، والتركيز على الزبون، وعلاقات المورد، والتدريب، وعملية التحـسين المـستمر) ونتائج الأعمال. وقد أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليـا، وعلاقـات المـورد والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الـشركات الماليزية لأداء أفضل .

دراسة جينغز (Jennings ,2004) بعنوان " Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis Of Strategy –Structure-Performance"، وقد هدفت هذه الدراسة : إلقاء الضوء على العلاقات المشتركة بين المنظمات وأثرها على الجودة وارتباطهـا بالهيكـل والأداء والإسـتراتيجية فـي الشركات السويسرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهما: الشركات التـي لديها الإستراتيجية والهيكل المثالي يكون أدائها مرتفعا" والشركات الرياديـة تعمـل

على التنسيق بين الإستراتيجية والهيكل.

أجرى سينجالس وآخرون (Singles, et. al., 2001) دراسة بعنوان" ISO 9000 Series-Certification and Performance"، وهدفت إلى معرفة أثر شهادات ISO 9000 على الأداء في الشركات الهولندية، وتكونت عينة الدراسة من (192) شركة هولندية، وتوصلت الدراسة إلى أن ISO بذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات، ومعظم المنظمات تقتنع بأن المحفزات الداخلية لأي من التحسينات التنظيمية إنما تتمثل في التحسينات المتعلقة بالأداء في المنظمة وهو ما يشجع المنظمات على تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أجرى برافو وآخرون (Prabhu, et. al, 2000) دراسة بعنوان" The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice/ Performance"، وهدفت إلى بيان أثر معايير الآيزو وإدارة الجودة الشاملة وإتباع أفضل الممارسات على الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (290) شركة تصنيعية بريطانية منها (75) غير حاصلة على شهادة الآيزو. و(142) حاصلة على شهادة الايزو و (73) شركة في طريقها للحصول على شهادة الايزو، وتوصلت الدراسة إلى أن (74%) من الشركات التي تسعى للحصول على شهادة الآيزو و(28%) من الشركات قد حققت مكانة عالمية مميزة، وقد بدأت الشركات التي تبنت أفضل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بشهادة ISO 9000 مع الاستمرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة قد حققت مستويات عالية من الأداء.

أجرى صن (Sun, 2000) دراسة بعنوان" Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement"، وهدفت إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO 9000 على تحسين الأداء في المنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (363) شركة نرويجية، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير إدارة الجودة الشاملة مثل جودة القيادة وتطوير الموارد البشرية وجودة المعلومات هي مهمة للالتزام بتحسين رضا العملاء والأداء في المنظمة، وترتبط معايير الايزو بشكل جزئي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء ولهذا يجب ان تطبق إدارة الجودة الشاملة ومعايير الآيزو بشكل متكامل.

أجرى الخليفة وأسبينول (Al-Khalifa & Aspinwall, 2000) دراسة بعنوان "The Development of Total Quality Management in Qatar"، وهدفت إلى تطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات القطرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (143) من الشركات القطرية، وبينت الدراسة إلى أن ISO 9000 تمثل فقط البداية لعملية التحسين المستمرة وليست نهايتها ويمكن النظر إليها بأنها خطوة رئيسية لتطوير إدارة الجودة الشاملة.

أجرى تيرزيوفسك وسامسون (Terziovsk & Samson, 2000) دراسة بعنوان "Relationship between TQM Strategy and Organizational Performance" وهدفت إلى بيان العلاقة بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (962) شركة تصنيعية في استراليا و (379) من الشركات التصنيعية في نيوزلندا، وتوصلت الدراسة إلى تحقق الشركات التصنيعية الأداء التنظيمي العالي من خلال إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر مما لو كانت لا تطبق مبادئ الجودة الشاملة خصوصا إذا كان حجم الشركة كبيرا ويتجاوز عدد الموظفين فيها عن (100) موظف.

أجرى فروسيو (Ferucio, 2000) دراسة بعنوان "Total Quality Management Quality, Macro-function for Bank" وهدفت إلى بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتلاءم مع واقع البنوك في البرازيل ويأخذ في اعتباره الجوانب المرتبطة في الثقافة التنظيمية، كذلك هدفت إلى توقع الأبعاد الاساسية لجودة عملية تقديم الخدمة، وتكونت عينة الدراسة من (56) مديراً تنفيذيا في (43) بنكاً برازيلياً، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أنها قدمت نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتكون من خمسة أبعاد؛ البعد الاستراتيجي، البعد الإداري، البعد التنظيمي، بعد الموارد البشرية، بعد النظام، وكل بعد من هذه الأبعاد يحتوي على عدة متغيرات تعبر عن طبيعة إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع واقع عمليات البنوك.

ما يميز هذه الدراسة:

يبين العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة الجودة الشاملة وخصوصاً في القطاعات الصناعية، إلاّ أن الاهتمام بدراسة أثر تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك خاصة، لا تزال الدراسات المتعلّقة بها قليلة. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم تطبيق الجودة الشاملة وأبعادها، وأثرها في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومداخلها وأبعادها، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

بما أن الدراسة تهدف إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك والبالغ عددهم حوالي (2700) موظفاً (مستشفيات القوات المسلحة، دائرة شؤون العاملين، منطقة تبوك، 2008).

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية تمثل(30%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(810) موظفاً وموظفةً من العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت(650) استبانة،

وتم استبعاد(19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (631) استبانة لتشكل ما نسبته(23.37%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(77.90%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(1) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير	15	2.4
	مساعد مدير	32	5.1
	رئيس قسم	82	13.0
	رئيس شعبة	151	23.9
	موظف إداري	351	55.6
مدة الخدمة	5سنوات فأقل	114	18.1
	من 5 – أقل من 10 سنوات	171	27.1
	من 10 – أقل من15 سنة	258	40.9
	15 سنة فأكثر	88	13.9
العمر	30 سنة فأقل	148	23.5
	31-40 سنة	258	40.9
	41-50 سنة	124	19.7
	50 سنة فأكثر	101	16.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	153	24.3
	بكالوريوس	433	68.6
	دراسات عليا	45	7.1
النوع الاجتماعي	ذكر	504	79.9
	أنثى	127	20.1

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يلاحظ أن(55.6%) كان مستواهم الوظيفي موظف إداري، كما وجد أن (23.9%) من عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس شعبة، وأن(13%) كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، أما من كان مستواهم الوظيفي مدير فجاءت نسبتهم(2.4%).

أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا مـن ذوي فئـة الخدمة(من 10 – أقل من15 سنة) بنسبة(40.9%) بينما كان أقل المبحـوثين مـن

ذوي فئة الخدمة (15 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم(13.9%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية(31-40 سنة) ما نسبته (40.9%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (16%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن(68.6%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن(24.3%) هم من حملة دبلوم متوسط فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(7.1%).

وبالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي فإن أغاب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـت نسبتهـم (79.9%) في حين بلغت نسبة الإناث (20.1%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وابعاد إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك. وسيتم المراعاة عند تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك، وتشتمل على؛ العمر، والمستوى العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي، والنوع الاجتماعي.

أما الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد الجودة الشاملة حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من(عجيم، 2007؛ الناظر، 2004؛ الأحمدي، 2000) وهذه الأبعاد هي(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر).

أما الجزء الثالث: فخصص لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وسوف يتم تطـوير هذه الأبعاد بالرجوع للاستبانات التـي صـممها كـل مـن فرانـسيس وودكـوك (Francis &Woodcock, 1990) والمترجمة من قبل(هيجان، 1992)، والمطبق في البيئة الأردنية من قبل (العبادلة، 2003؛ الصرايرة، 2003) وهذه الأبعاد هـي: (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئـة التنظيميـة). وسوف يتدرج مقياس (ليكرت) الخماسي ابتداء (1-5) مـستويات، حيـث تعطـى درجة(1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة(2) تنطبق بدرجة قليلة ودرجـة(3) تنطبـق بدرجة متوسطة ودرجة(4) تنطبق بدرجة عالية ودرجة(5) تنطبق بدرجـة عاليـة جداً.

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة	5-1
	دعم الإدارة العليا	9-6
	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	13-10
	توفر البنية التحتية	16-14
	التحسين المستمر	20-17
الثقافة التنظيمية	أسلوب الإدارة	24-21
	إدارة المهمة	28-25
	إدارة العلاقات الإنسانية	33-29
	إدارة البيئة التنظيمية	37-34

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(11) محكماً من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقـد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(25) موظفاً مـن خـارج عينـة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاسـتبانة وعبـروا عـن

رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من(25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة	5-1	0.85	0.84
2	دعم الإدارة العليا	9-6	0.87	0.82
3	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	13-10	0.86	0.83
4	توفر البنية التحتية	16-14	0.88	0.87
5	التحسين المستمر	20-17	0.89	0.86
5-1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	20-1	0.91	0.90
1	أسلوب الإدارة	24-21	0.88	0.85
2	إدارة المهمة	28-25	0.89	0.86
3	إدارة العلاقات الإنسانية	33-29	0.92	0.89
4	إدارة البيئة التنظيمية	37-34	0.87	0.84
4-1	الثقافة التنظيمية	37-21	0.92	0.91

3. 7 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(Spss.15).

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

-4 قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

-5 قيم معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1 - 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لإبعاد الجودة الشاملة، من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك ؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق الجودة الشاملة

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-5	وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.64	0.55	5	مرتفع
6-9	دعم الإدارة العليا	3.71	0.58	4	مرتفع
10-13	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	3.72	0.62	3	مرتفع
14-16	توفر البنية التحتية	3.92	0.53	1	مرتفع
17-20	التحسين المستمر	3.77	0.54	2	مرتفع
1-20	تطبيق الجودة الشاملة	3.75	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين عن تطبيق الجودة الشاملة بلغ (3.75)، وانحراف معياري(0.56)، وهذا يعني أن تطبيق الجودة الشاملة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة كانت ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد تطبيق الجودة الشاملة، يتضح أن توفر البنية التحتية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري(0.53)، يليه بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري(0.54)، يليه بعد تنمية توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري(0.62)، يليه بعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري(0.58)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري(0.55)، وتُفسر هذه النتيجة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين، مما يشير إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات والحرص على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمراجعين كونها تقدم

خدمة علاجية أساسية في المجتمع، وتشكل عصب الحياة في المجتمع السعودي.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد تطبيق الجودة الشاملة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لوضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير "وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، والجدول رقم(5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة على استخدام نظم المعلومات الحديثة.	3.86	0.96	مرتفع
.2	يزيد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة الفاعلية لدى العاملين فيها.	3.74	0.82	مرتفع
.3	يدرك العاملون في مستشفيات القوات المسلحة مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات بوضوح.	3.66	0.94	مرتفع
.5	يدرك العاملون مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة.	3.48	0.91	متوسطة
.4	مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح بين العاملين في مستشفيات القوات المسلحة.	3.45	0.95	متوسطة
5-1	وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.64	0.55	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لوضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفها بعداً من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّت الفقرة الأولى (يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة على استخدام نظم المعلومات الحديثة)

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة الرابعة(مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح بين العاملين في مستشفيات القوات المسلحة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري(0.95)، وتفسر هذه النتيجة بأن وضوح مفهوم الجودة الشاملة جاء مرتفعاً، وأن هذه المستشفيات تعمل على تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لدعم الإدارة العليا:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير دعم الإدارة العليا مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	توفر الإدارة العليا في مستشفيات القوات المسلحة الدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة.	3.98	0.97	مرتفع
7.	تحرص الإدارة العليا على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.81	0.98	مرتفع
9.	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة	3.59	0.99	مرتفع
8.	تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجودة في مستشفيات القوات المسلحة.	3.46	0.93	متوسطة
6-9	دعم الإدارة العليا	3.71	0.58	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لدعم الإدارة العليا بوصفها بعداً من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلّت الفقرة (6) (توفر الإدارة العليا في مستشفيات الدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة (8) (تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجودة في هذه المستشفيات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد،

بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري(0.93). وتُفسر هذه النتيجة للجهـود المضنية التي قدمتها الإدارات العليا في مستشفيات القـوات المـسلحة فـي مجـال الجودة، باعتبارها الحل الأمثل للنهوض بهذه المستشفيات.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتـوفر المهـارات الـضرورية والتجهيـزات اللازمة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.10	يوجد مديرون ذوو خبرة كافية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في مستشفيات القوات المسلحة.	3.87	0.98	مرتفع
.13	لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة الاستعداد الكافي للتدريب على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.85	0.96	مرتفع
.12	يتوفر تدريب مستمر للعاملين في مستشفيات القوات المـسلحة علـى مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.66	0.99	مرتفع
.11	يوجد مدربون ذوو خبرة كافية لتطبيق إدارة الجـودة الـشاملة فـي مستشفيات القوات المسلحة.	3.44	1.01	متوسطة
10-13	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	3.72	0.62	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لتوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة بوصفها بعداً من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري(0.62)، وقد احتلّت الفقرة (10) (يوجد مديرون ذوو خبرة كافية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في مستشفيات القوات المسلحة.) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (11) (يوجد مدربون ذوو خبرة كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري(1.01)، وتُفسر هذه النتيجة اهتمام

إدارة مستشفيات القوات المسلحة بإجراءات العمل المتبعة وتوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة كأحد متطلبات الجودة، إذ سعت إلى تطوير وتحسين وتوفر المهارات والتجهيزات باستمرار.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتوفر البنية التحتية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توفر البنية التحتية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.14	يتوفر لدى مستشفيات خطط إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.97	0.96	مرتفع
.16	يتوفر في مستشفيات القوات المسلحة البنية المعلوماتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.90	0.92	مرتفع
.15	تمتلك مستشفيات القوات المسلحة موارد بشرية مؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .	3.88	0.94	مرتفع
14-16	توفر البنية التحتية	3.92	0.53	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لتوفر البنية التحتية بوصفها بعداً من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتلّت الفقرة (14) (يتوفر لدى المستشفيات خطط إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (15) (تمتلك مستشفيات القوات المسلحة موارد بشرية مؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري(0.94)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتُفسر هذه النتيجة أن تطبيق الجودة الشاملة فيما يتعلق بتوفر البنية التحتية ركزت

على المرتكزات الأساسية في مستشفيات القوات المسلحة، من خلال التركيز على تحقيق أهداف هذه المستشفيات وفقاً لمتطلبات الجودة، مما يظهر أن هذه المستشفيات تمارس إدارة الجودة بمراحل مدروسة ومعدة مسبقاً.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة للتحسين المستمر:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحسين المستمر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.17	تهدف برامج التحسين والتطوير في مرافق مستشفيات القوات المسلحة إلى تحقيق احتياجات المراجعين باستمرار.	3.97	0.98	مرتفع
.20	تشمل الجودة كافة الأقسام في هذه المستشفيات	3.93	0.95	مرتفع
.18	تتابع الإدارة التحسينات والتطورات للخدمات في مستشفيات القوات المسلحة من اجل الاستفادة منها.	3.81	0.97	مرتفع
.19	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية.	3.38	0.83	متوسطة
17-20	التحسين المستمر	3.77	0.54	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لبعد التحسين المستمر بوصفها بعداً من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري(0.54)، وقد احتلّت الفقرة (17) (تهدف برامج التحسين والتطوير في مرافق المستشفيات إلى تحقيق احتياجات المراجعين باستمرار.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (19) (يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري(0.83)، ويفسر هذه النتيجة أن مستشفيات القوات المسلحة في المملكة العربية السعودية، تسعى وباستمرار للتحسين المسمر من خلال بناء منظومة

معلوماتية عن طبيعة توقعات وحاجات ورغبات المراجعين والعاملين في هذه المستشفيات ، للاعتماد عليها في تطوير برامج الجودة، من اجل ضمان درجة إنجاح برامج الجودة.

السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لإبعاد الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24-21	أسلوب الإدارة	3.67	0.55	4	مرتفع
28-25	إدارة المهمة	3.79	0.53	1	مرتفع
33-29	إدارة العلاقات الإنسانية	3.69	0.58	3	مرتفع
37-34	إدارة البيئة التنظيمية	3.78	0.52	2	مرتفع
37-21	الثقافة التنظيمية	3.73	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات العـاملين للثقافـة التنظيمية بلغ (3.73)، وانحراف معياري(0.55)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيميـة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية، يتضح أن إدارة المهمة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري(0.53)، يليـه بعـد إدارة البيئـة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحـراف معيـاري(0.52)، يليـه إدارة العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معيـاري(0.58)، وفـي المرتبة الأخيرة جاء بعد أسلوب الإدارة بمتوسط حسابي بلـغ (3.67)، وانحـراف معياري(0.55).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وعلـى النحـو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد أسلوب الإدارة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أسلوب الإدارة، والجدول رقم(11) يبين ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أسلوب الإدارة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.23	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي .	4.01	0.89	مرتفع
.21	يعطي مديري أولوية لتحقيق أهداف الدائرة عند أنجاز الأعمال .	3.79	0.96	مرتفع
.24	يتم مكافأة الأفراد على انجاز الأعمال التي تحقق الأهداف التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة	3.78	0.98	مرتفع
.22	تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطوير مهارات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة.	3.10	1.01	متوسط
21-24	أسلوب الإدارة	3.67	0.55	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لأسلوب الإدارة بوصفه بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّت الفقرة (23) (يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.89)، في حين جاءت الفقرة (22) (تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطوير مهارات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري(1.01)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (22).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إدارة المهمة:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدارة المهمة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.27	يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مستوى كفاءتها في المستشفيات	3.96	0.94	مرتفع
.28	تستغل مستشفيات القوات المسلحة مواردها المتاحة بحكمة وفاعلية .	3.79	0.99	مرتفع
.26	تبلّغ قرارات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في هذه المستشفيات بشكل فعال .	3.75	0.98	مرتفع
.25	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق القرارات المهمة .	3.64	0.97	مرتفع
25-28	إدارة المهمة	3.79	0.53	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لإدارة المهمة بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتلّت الفقرة (27) (يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مستوى كفاءتها في المستشفيات.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.94)، في حين جاءت الفقرة (25) (تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق القرارات المهمة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري(0.97)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إدارة العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدارة العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33.	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المستشفيات عادلة وواضحة.	3.99	0.95	مرتفع
32.	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق مستشفيات القوات المسلحة.	3.74	0.97	مرتفع
29.	تمنح الإدارة العاملين فرصة عادلة عند سماع شكواهم.	3.66	0.95	مرتفع
31.	تحرص مستشفيات القوات المسلحة على تشجيع الأسلوب الجماعي في أداء الأعمال .	3.60	0.98	مرتفع
30.	يبين سلوك مديري الإدارات العليا مدى اهتمامهم بمصلحة الأفراد في مستشفيات القوات المسلحة.	3.46	1.02	متوسطة
29-33	إدارة العلاقات الإنسانية	3.69	0.58	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لإدارة العلاقات الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلّت الفقرة (27) (تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المستشفيات عادلة وواضحة.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة (30) (يبين سلوك مديري الإدارات العليا مدى اهتمامهم بمصلحة الأفراد في مستشفيات القوات المسلحة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري(1.02)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إدارة البيئة التنظيمية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدارة البيئة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36.	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	3.81	0.92	مرتفع
34.	تدافع مستشفيات القوات المسلحة بقوة من أجل تحقيق أهدافها.	3.80	0.98	مرتفع
35.	تؤمن مستشفيات القوات المسلحة بشعار" نتنافس مع الأفضل"	3.77	0.94	مرتفع
37.	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في مستشفيات القوات المسلحة.	3.74	0.96	مرتفع
34-37	إدارة البيئة التنظيمية	3.78	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(14) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك لإدارة البيئة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري(0.52)، وقد احتلّت الفقرة (36) (تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة (37) (يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في مستشفيات القوات المسلحة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري(0.96)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بصورة كلية ومنفردة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية.

جدول رقم (15)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية، على مستوى كل بعد وعلى البعد الكلي .

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	أسلوب الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات الإنسانية	إدارة البيئة التنظيمية	الثقافة التنظيمية
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.358*	0.357*	0.380*	0.392*	0.440*
دعم الإدارة العليا	0.626*	0.480*	0.515*	0.465*	0.617*
توفر المهارات الضرورية	0.649*	0.631*	0.565*	0.501*	0.692*
توفر البنية التحتية	0.494*	0.516*	0.555*	0.468*	0.605*
التحسين المستمر	0.547*	0.537*	0.605*	0.504*	0.648*
تطبيق الجودة الشاملة	0.706*	0.669	0.693*	0.619*	0.794*

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم(15)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لتطبيق إدارة الجـودة الـشاملة، والثقافـة التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والثقافـة التنظيمية ككل (0.794) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لتطبيق إدارة الجـودة الشاملة في الثقافة التنظيمية ، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التـابع (أسـلوب الإدارة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.706) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(إدارة البيئة التنظيمية) حيث بلغت قيمة هـذه العلاقة الارتباطية (0.619).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مـستوى($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضـوح مفهـوم إدارة الجـودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في الثقافة التنظيمية وأبعادها(أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة التنظيمية).

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، تم إجـراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامـل تـضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المـسموح بـه " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم (16) إلـى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمـة التبـاين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عـالٍ مـع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تـم الاعتمـاد علـى هـذه القاعـدة لاختبـار الارتبـاط الخطـي المتعـدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يـشير الجـدول رقـم (16) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتبـاين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.31 –2.26) كما نلحـظ أن قيمـة التبـاين المـسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتـراوح بـين (0.31 – 0.56) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.31	1.40	0.37
دعم الإدارة العليا	0.46	2.16	0.21
توفر المهارات الضرورية	0.55	1.78	0.27
توفر البنية التحتية	0.465	2.16	0.34
التحسين المستمر	0.445	2.26	0.40

ومن أجل التحقيق من افتـراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـرات، وكما يشير الجدول رقم(16) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعـي لبيانات الدراسة .

جدول رقم(17)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الثقافة التنظيمية	الانحدار	(5، 625)	0.64	185.51	37.10	*218.26	0.000
	الخطأ			106.24	0.17		
أسلوب الإدارة	الانحدار	(5، 625)	0.54	229.07	45.81	*143.89	0.000
	الخطأ			198.99	0.32		
إدارة المهمة	الانحدار	(5، 625)	0.47	172.28	34.46	*110.87	0.000
	الخطأ			194.24	0.311		
إدارة العلاقات الإنسانية	الانحدار	(5، 625)	0.48	198.71	39.74	*117.63	0.000
	الخطأ			211.16	0.34		
إدارة البيئة التنظيمية	الانحدار	(5، 625)	0.39	164.43	32.89	*78.42	0.000
	الخطأ			262.08	0.42		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (17) صلاحية نموذج اختبار فرضـية الدراسـة الـرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α ≤0.05) ودرجات حرية(5، 625)، حيث إن أبعاد تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة تفسر(64%) من التباين في بعد(الثقافة التنظيمية)، كما تُفـسر أيـضاً(54%) مـن التباين في بعد(أسلوب الإدارة)، وتُفسر أيضاً(47%) من التبـاين فـي بعـد(إدارة المهمة)، وفسرت أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة(49%) من التباين في بعد(إدارة العلاقات الإنسانية)، وأخيراً فسرت أبعاد تطبيق إدارة الجودة الـشاملة(39%) مـن التباين في بعد(إدارة البيئة التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تفسير الأبعاد التابعة للثقافة التنظيمية. وبناء على ذلـك نـستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.14	0.03	0.15	*5.45	0.000
دعم الإدارة العليا	0.16	0.03	0.18	*5.41	0.000
توفر المهارات الضرورية	0.25	0.03	0.32	*9.49	0.000
توفر البنية التحتية	0.12	0.03	0.15	*4.17	0.000
التحسين المستمر	0.20	0.03	0.23	*6.42	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ 0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.45، 5.41، 9.49، 4.17، 6.42) علـى التوالي، وهـي قيم معنوية عند مستوى دلالة

($\alpha \le 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في الثقافة التنظيمية ، لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، و الجدول رقم(19) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقافة التنظيمية من خلال متغيرات تطبيق الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
توفر المهارات الضرورية	0.48	*11.64	0.000
التحسين المستمر	0.58	*9.85	0.000
دعم الإدارة العليا	0.61	*6.78	0.000
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.66	*5.63	0.000
توفر البنية التحتية	0.64	*5.07	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \le 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (19) إلى إن بعد (توفر المهارات الضرورية) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(48%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التحسين المستمر وفسر مع متغير توفر المهارات الضرورية (59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير دعم الإدارة العليا حيث

فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح مفهوم الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(64%) من التباين في الثقافة التنظيمية .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في أسلوب الإدارة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة في أسلوب الإدارة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.06	0.04	0.05	1.68	0.093
دعم الإدارة العليا	0.34	0.04	0.30	*8.17	0.000
توفر المهارات الضرورية	0.33	0.04	0.35	*8.99	0.000
توفر البنية التحتية	0.04	0.04	0.04	1.03	0.303
التحسين المستمر	0.16	0.04	0.15	*3.76	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، التحسين المستمر) هي أكثر متغيرات تطبيق الجودة الشاملة تأثيراً في أسلوب الإدارة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.17، 8.99، 3.76) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، توفر البنية التحتية) ليس لها أثر في أسلوب الإدارة بوصفه بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى

العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.68، 1.03) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، التحسين المستمر) في أسلوب الإدارة بوصفه بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، توفر البنية التحتية) في أسلوب الإدارة بوصفه بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في أسلوب الإدارة بوصفه بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، و الجدول رقم(21) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم(21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأسلوب الإدارة من خلال متغيرات تطبيق الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
توفر المهارات الضرورية	0.42	*10.20	0.000
دعم الإدارة العليا	0.51	*8.92	0.000
التحسين المستمر	0.53	*5.13	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، توفر البنية التحتية) لأن هذه المتغيرات كان لها علاقة ارتباطيه أقل مع الثقافة التنظيمية.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (21) إلى إن بعـد (تـوفر المهـارات الضرورية) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(42%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير دعم الإدارة العليا وفسر مع متغير توفر المهـارات الـضرورية (51%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحسين المستمر حيـث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53%) من التباين في الثقافة التنظيمية .

الفرضية الفرعيـة الثانيـة: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحصائية عند مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجـودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمـة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة المهمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المهمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.13	0.04	0.12	*3.61	0.000
دعم الإدارة العليا	0.06	0.04	0.05	1.35	0.176
توفر المهارات الضرورية	0.35	0.04	0.40	*9.60	0.000
توفر البنية التحتية	0.10	0.04	0.11	*2.53	0.012
التحسين المستمر	0.17	0.04	0.18	*4.21	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) هي أكثر متغيرات تطبيق الجودة الشاملة تأثيراً في إدارة المهمة بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.61، 9.60، 2.53، 4.21) على

التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

وأن المتغير الفرعي والمتعلق(دعم الإدارة العليا) ليس له أثر في إدارة المهمة بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.35)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة المهمة بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(دعم الإدارة العليا) في إدارة المهمة بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة المهمة بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، و الجدول رقم(23) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم(23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإدارة المهمة من خلال متغيرات تطبيق الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
توفر المهارات الضرورية	0.40	*12.62	0.000
التحسين المستمر	0.45	*7.03	0.000
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.46	*3.91	0.000
توفر البنية التحتية	0.47	*2.69	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) لأن مستوى دلالة (T) لم يكن معنوياً.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (23) إلى إن بعد (توفر المهارات الضرورية) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(40%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التحسين المستمر وفسر مع متغير توفر المهارات الضرورية (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير وضوح مفهوم الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(46%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47%) من التباين في إدارة المهمة بوصفها من أبعاداً الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة في إدارة العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.16	0.04	0.14	*4.27	0.000
دعم الإدارة العليا	0.13	0.04	0.12	*3.11	0.002
توفر المهارات الضرورية	0.18	0.04	0.19	*4.79	0.000
توفر البنية التحتية	0.16	0.04	0.17	*4.02	0.000
التحسين المستمر	0.28	0.03	0.28	*6.50	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (وضوح مفهوم الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في إدارة العلاقات الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.27، 3.11، 4.79، 4.02، 6.50) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة العلاقات الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر

المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة العلاقات الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول رقم (25) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإدارة العلاقات الإنسانية من خلال متغيرات تطبيق الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحسين المستمر	0.37	*11.09	0.000
توفر المهارات الضرورية	0.44	*8.28	0.000
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.46	*7.47	0.000
توفر البنية التحتية	0.48	*6.26	0.000
دعم الإدارة العليا	0.49	*5.27	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (25) إلى إن بعد (التحسين المستمر) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(37%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير توفر المهارات الضرورية وفسر مع متغير التحسين المستمر (44%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير وضوح مفهوم الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(46%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49%) من التباين في إدارة العلاقات الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة البيئة التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة في إدارة البيئة التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.23	0.04	0.19	*5.48	0.000
دعم الإدارة العليا	0.13	0.05	0.12	*2.71	0.007
توفر المهارات الضرورية	0.16	0.04	0.17	*3.78	0.000
توفر البنية التحتية	0.17	0.04	0.18	*3.94	0.000
التحسين المستمر	0.17	0.05	0.17	*3.61	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في إدارة البيئة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.48، 2.71، 3.78، 3.94، 3.61) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq$0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة البيئة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد

الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة(وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في إدارة البيئة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول رقم(27) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإدارة البيئة التنظيمية من خلال متغيرات تطبيق الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحسين المستمر	0.25	7.48	0.000
توفر المهارات الضرورية	0.33	6.96	0.000
وضوح مفهوم الجودة الشاملة	0.36	6.05	0.000
توفر البنية التحتية	0.38	5.05	0.000
دعم الإدارة العليا	0.39	4.40	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (27) إلى إن بعد (التحسين المستمر) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير توفر المهارات الضرورية وفسر مع متغير التحسين المستمر (33%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير وضوح مفهوم الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39%) من التباين في إدارة البيئة التنظيمية بوصفها

بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين للكشف عن هذه الفروقات، والجدول رقم (28) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الوظيفة	1.72	4	0.43	1.17	0.32
الخبرة	1.95	3	0.65	1.78	0.15
المؤهل العلمي	0.29	2	0.15	0.40	0.67
العمر	1.73	3	0.58	1.57	0.20
النوع الاجتماعي	0.01	1	0.01	0.02	0.90
الخطأ	226.27	617	0.37		
المجموع	231.96	630			

* جميع قيم (**F**) المحسوبة غير معنوية على مستوى (α ≤ 0.05)

أشارت النتائج في الجدول رقم (28) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الوظيفة) في تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=1.17) ومستوى الدلالة (α =0.32) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=1.76) ومستوى الدلالة(α =0.15)

وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، ممـا يقتـضي قبـول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهـل العلمي) في تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي مستـشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة ($F=0.338$) ومستوى الدلالـة ($\alpha = 0.67$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة ($F=1.57$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.20$) وهـذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيـر (النـوع الاجتماعي) في تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة ($F=0.02$) ومـستوى الدلالـة ($\alpha = 0.90$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي).

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الوظيفة	2.72	4	0.68	1.49	0.20
الخبرة	2.29	3	0.76	1.68	0.17
المؤهل العلمي	1.18	2	0.59	1.29	0.27
العمر	4.66	3	1.55	*3.41	0.02
النوع الاجتماعي	0.27	1	0.27	0.59	0.45
الخطأ	281.30	617	0.46		
المجموع	292.42	630			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الوظيفة) في تصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=1.49) ومستوى الدلالة (α =0.20) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=1.68) ومستوى الدلالة (α =0.17) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=1.29) ومستوى الدلالة (α =0.27) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (النوع الاجتماعي) في تصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=0.59) ومستوى الدلالة (α =0.45) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وأشارت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك حيث وجدت أن قيمة (F=3.41) ومستوى الدلالة (α =0.02) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول رقم (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.56)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.82) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (50 سنة فأكثر).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	50 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.56	-	-	-	*0.26
31-40 سنة	3.68	-	-	-	-
41-50 سنة	3.74	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	3.82	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن تطبيق الجودة الشاملة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. وأن توفر البنية التحتية احتلت المرتبة الأولى، يليه بعد التحسين المستمر، يليه بعد تنمية توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، يليه بعد دعم الإدارة العليا، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتُفسر هذه النتيجة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين، مما يشير إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات على نوعية الخدمة المقدمة للمراجعين كونها تقدم خدمة علاجية أساسية في المجتمع، وتشكل عصب الحياة في المجتمع السعودي واتفقت مع نتيجة دراسة (الشيخ، 2004) التي بينت أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة. واتفقت مع نتيجة دراسة (المهيدب، 2005) التي أظهرت اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشراك الإدارة العليا في مراحل اتخاذ القرار المختلفة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوجين (Nguyen, 2006) التي أظهرت أن من أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ القيادة، والتركيز على المستهلك، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة، وإدارة المعلومات والعملية الإدارية، والتحسين المستمر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صن (Sun, 2000) التي

بينت أن معايير إدارة الجودة الشاملة مثل جودة القيادة وتطوير الموارد البشرية وجودة المعلومات هي مهمة للالتزام بتحسين رضا العملاء والأداء في المنظمة.

2. أشارت النتائج أن الثقافة التنظيمية وفقاً لتصورات أفـراد عينـة الدراسـة ذات مستوى مرتفع. وأن إدارة المهمة احتلت المرتبة الأولى، يليه بعـد إدارة البيئـة التنظيمية، يليه إدارة العلاقات الإنسانية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد أسـلوب الإدارة.

ويلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية، وجاء ترتيب إدارة المهمة فـي المرتبة الأولى وذلك كون مستشفيات القوات المسلحة تستغل مواردها المتاحـة بحكمة وفاعلية، وتؤكد على أهمية تطبيق القرارات المهمة. تلا ذلك بعد البيئـة التنظيمية ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفـاءة بمعنـي أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديـد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. وأن الأفـراد الـذين يتمتعـون بتنـوع المهارات يتميزون عن غيرهم من الأفراد العاديين لان تعدد المهارات بالنـسبة للشخص المبدع يعتبر عنصرا هاما بالنسبة لحـل المـشكلات حيـث أن هـذه المهارات تتيح للفرد المبدع طرح العديد من الحلول والبدائل بدلا من الاقتـصاد وعلى حل واحد للمشكلة التي تواجهه. ومن هنا يمكن القول أن تنوع المهـارات تعد من الخصائص الأساسية لدى المبدعين حيث تتيح لهـم النظـر فـي حـل المشكلات التي تواجههم من زوايا متعددة ومستفيدين من هذه المهـارات فـي حلها. يلي ذلك بعد إدارة العلاقات الإنسانية ذلك أن احترام الأفراد وتـشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحـديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين واللامركزيـة في التعامل، كما تفسر هذه النتيجة أيضاً على أن الموظفين يرغبون في الحصول على قدر من السلطات والمهام، ودعم وتأيد الإدارة، بحيـث يـشعر معهـا أن الإدارة تثق بقدراته، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير

على مجهوداته في العمل. وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب الإدارة للتأكيد على أن الإدارة تبذل قصارى جهدها لتطوير مهارات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الصرايرة، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبـداع الإداري، والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الرشيد، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات الأردنية يركز على النتائج والوظيفة والمهنة والانفتاح والرقابة المحكمة. والتقت نتـائج هـذه الدراسة أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الشلوي، 2005) والتي أشارت نتائجهـا إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين المدنيين في كليـة الملـك خالـد العسكرية جاءت مرتفعة.

3. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وإن بعد (توفر المهارات الضرورية) قد احتل المرتبة الأولى، تلاه متغير التحسين المستمر، ودخل ثالثاً متغير دعم الإدارة العليا، ودخل رابعاً متغير وضوح مفهوم الجودة الشاملة، ودخل أخيراً متغير توفر البنية التحتية. وتفسر هذه النتيجة على أن تطبيق الجودة الشاملة يعمل على سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صن (Sun, 2000) التي بينت أن معايير إدارة الجودة الشاملة مثل جودة القيادة وتطوير الموارد البشرية وجودة المعلومات هي مهمة للالتزام بتحسين رضا العملاء والأداء في المنظمة.

4. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(دعم الإدارة العليا، تـوفر المهارات الضرورية، التحسين المستمر) هي أكثر متغيـرات تطبيـق الجـودة الشاملة تأثيراً في أسلوب الإدارة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وإن بعد (توفر المهارات الضرورية) قد احتل المرتبة الأولى، تلاه متغير دعـم الإدارة العليا، ودخل أخيراً متغير التحسين المستمر. واتفقت هذه النتيجة مـع نتيجـة دراسة نوجين (Nguyen, 2006) التي أظهرت أن معظـم أبعـاد إدارة الجـودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء.

5. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(وضوح مفهـوم الجـودة الشاملة، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) هي أكثر متغيرات تطبيق الجودة الشاملة تأثيراً في إدارة المهمة بوصفها بعداً مـن أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، إن بعد (توفر المهارات الضرورية) قـد احتـل المرتبة الأولى، تلاه متغير التحسين المستمر، ودخل ثالثاً متغير وضوح مفهـوم الجودة الشاملة، ودخل أخيراً متغير توفر البنية التحتية. واتفقت هذه النتيجة مـع نتيجة دراسة برافو وآخرون (Prabhu, et. at, 2000) التي بينت ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد حقق مستويات عالية من الأداء، واتفقت مع نتيجـة دراسـة تيرزيوفسك وسامـسون (Terziovsk & Samson, 2000) التـي بينتـأن الأداء التنظيمي العالي يتحقق من خلال إدارة الجودة الشاملة، واتفقت مع نتيجة دراسة سولتاني ومير ووليمـز (Soltani & Meer & Williams, Terry, 2005) التـي بينت أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء.

6. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(وضوح مفهـوم الجـودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، توفر البنيـة التحتيـة، التحسين المستمر) لها تأثير في إدارة العلاقات الإنسانية بوصفها بعداً من أبعـاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك فـي المملكة العربية السعودية، وإن بعد (التحسين المستمر) قد احتل المرتبة الأولى،

تلاه متغير توفر المهارات الضرورية وفسر مع متغير التحسين المستمر، ودخل ثالثاً متغير وضوح مفهوم الجودة الشاملة، ودخل رابعاً متغير توفر البنية التحتية، ودخل أخيراً متغير دعم الإدارة العليا.

7. أشارت النتائج أن أبعاد الجودة الشاملة(وضوح مفهوم الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) تؤثر في إدارة البيئة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وجاء ترتيب أبعاد الجودة الشاملة (التحسين المستمر، توفر المهارات الضرورية، وضوح مفهوم الجودة الشاملة، توفر البنية التحتية، دعم الإدارة العليا). وتفسر هذه النتيجة على أن توافر هذه الأبعاد تؤسس لمنظمات ذات صحة تنظيمية، كما أن توافرها يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب العاملين لتحقيق أهدف مستشفيات القوات المسلحة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح مستشفيات القوات المسلحة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها .

8. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر والوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي).

واختلفت مع نتيجة دراسة (الشيخ، 2004) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل الدراسي، واختلفت مع نتيجة دراسة (الغزي، 2005) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

9. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الوظيفة

والمستوى التعليمي والخبرة العملية، النوع الاجتماعي)، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية تعزى للمتغير (العمر).

4 .4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:-

1. دلت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، لذلك على مستشفيات القوات المسلحة تعزيز هذا الأبعاد لإبقائها مرتفعاً وذلك من خلال الآليات التالية:
   1. التأكيد على فاعلية وكفاءة إجراءات العمل، وتشجيع العاملين على الالتزام بطرح الأفكار الجديدة، وزيادة الوعي عندهم، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، لتعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية.
   2. توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون لحل مشاكل العمل، وأن أن تعمل المستشفيات الاستفادة المثلى من المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة.
   3. أن تقوم المستشفيات باستطلاع رغبات وحاجات المراجعين والعاملين على حد سواء، ويشكل دائم ومستمر.
2. العمل على تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية داخل مستشفيات القوات المسلحة من خلال التركيز على مفاهيم إدارة الجودة، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق الجودة الشاملة.
3. ضرورة أن تقوم إدارات مستشفيات القوات المسلحة بين فترة وأخرى بإجراء دراسة تشخصيه لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها ليتسنى لها متابعة مدى تأثير هذه الثقافة على أداء العاملين وذلك في جميع الأقسام التابعة للمستشفيات ولكافة المستويات الإدارية، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب

أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية.

4. زيادة الاهتمام بإستراتيجية المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لتحقيق الأهداف المعلنة وتنفيذ الرؤية المشتركة التي تنطلق من واقع المشكلات التي تواجه المنظمة، والعمل على تقديم نتائج ملموسة يمكن قياسها وصولاً إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز(1997) **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي**. جامعة الملك سعود، الرياض.

أبو بكر، مصطفى محمود (2005)، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**، الإسكندرية : الدار الجامعية .

أبو بكر، مصطفى محمود ؛ وحسنين ، السيد طه (2005)، **المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**، القاهرة : مطابع الولاء الحديثة .

أبو نبعة عبد العزيز، مسعد وفوزية (1998)، دراسة حول إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات، **مجلة الإداري** مسقط، مجلد (21)، العدد (74)، ص ص1-33.

أتكنسون، فيليب (1996). **إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الأحمدي، حنان عبد الرحيم، (2000)، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (40)، العدد (3) ص 111-139.

الأحمدي، طلال (2004). **إدارة الرعاية الصحية**. معهد الإدارة العامة، الرياض.

آل سعود، منصور بن ماجد (2003). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم المنية.

برنوطي، سعاد نايف (2004). **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ، جده: دار الشروق .

بهاء الدين، فتيحة(2005) **الجودة في مؤسسة حمد الطبية**، عن موقع مجلة الصحة متوفر عبر. www.hmc.org.ga

جاد الرب، سيد محمد(1996). **إدارة المنظمات الصحية والطبية، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة.** أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

حبيب الله، إبراهيم عمر (2003). **نحو مفهوم شامل للجودة ومتطلبـات الإيـزو،** الملتقى السنوي الثامن لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، جـدة، 29-30 أبريل.

حريم، حسين عبد الله (2004)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات فـي منظمات العمال،** عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين والساعد، رشاد (2005)، "**الثقافة التنظيمية وتأثيرهـا علـى بنـاء المعرفة التنظيمية"(دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)،** ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة، 14-17 نيسان.

خليفة، مروان محمد (2006). **أساليب تطوير ودعم علاقة المؤسسة بعملائها من منظور إدارة الجودة الشاملة،** معهد التنمية الإدارية، العدد السابع.

الدرادكه، مأمون ، شبلي، طارق (2001) **الجودة الشاملة في المنظمات،** عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدعجاني، فهد بن زيد (2005). **مدى إمكانية تطبيق الجودة الـشاملة فـي إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرخيمي، ممدوح جلال (2000)، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجـودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جده،** رسالة ماجستير غيـر منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز .

الرشيد، عادل(2004)،"الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنيـة: اسـتخدام منهجية هوفسيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل"، **أبحاث اليرموك،** سلسلة العلوم الاجتماعية، المجلد (4)، العدد (5)، ص ص 81-113.

الزيدانيين محمد مطر(2006)، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتة، الكرك، الأردن.

سجلات مستشفيات القوات المسلحة، (2008) مستشفيات القوات المسلحة.

السرحان، فيصل (2007) **ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

سرطاوي، بشير،(2002) ، " **الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول والجودة الشاملة**" ورشة عمل ، بنك الأردن.

سلطان، تركي (1996). **هندسة التغيير الجذري لقمة الإدارة المنهجية والتطبيق،** القاهرة.

الشاوي، حمد فرحان (2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصرايرة، أكثم، (2003) " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، **مؤتة للبحوث والدراسات،** المجلد (8)، العدد (4)، ص ص 28-49 .

الطراونه، موسى أحمد كريم (2003). **اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة،** رسالة ماجستير، جامعة مؤته.

العبادلة، عبد الرحمن،(2003) " **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الأردنية في محافظات الجنوب**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد اللطيف، عبد اللطيف ،(1996)، " ثقافة المنظمة كعامل أداء في الإدارة "، **مجلة جامعة دمشق،** المجلد (12) ، العدد (2)، 146-173.

عبيسات، حيدر(2005)، " **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية- دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة**"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة.

العتيبي، محمد نواف (2006)" **أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعـة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التـدريس فيهـا لإمكانيـة تطبيقهـا "،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

عجيم، احمد يحيى (2007) **اتجاهات العاملين في المعاهد المهنيـة فـي المملكـة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي (2001)، **مدخل إلى المنهجيـة المتكاملـة لإدارة الجـودة الشاملة**، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار (2000)، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

عليوة، السيد.(2000) **إدارة الأزمات في المستشفيات**. إيتراك للنـشر والتوزيـع، القاهرة، الطبعة الأولى.

العمارين، مسعود هاني(2007) **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنيـة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العميان، محمود ، (2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عيد، رمضان أحمد؛ هبه، حسام (2004) ، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفـردي في المؤسسات التعليمية في مصر ك دراسة مستقبلية، **مجلة مـستقبل التربيـة العلمية**، الإسكندرية، المجلد (10) ، العدد (32)، ص ص 1-38.

الغزي فهد بن عبد الله (2005). **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة علـى إدارة مرور مدينة الرياض: دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفالح، نايف سليمان (2002)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتهـا بالرضـا الـوظيفي فـي الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والإدعـاء العـام بمنطقـة الرياض والمنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

القذافي، رمضان، (1997)، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

القريوتي، محمد قاسم (2003)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الرابعة، عمان: دار الـشروق للنـشر والتوزيع،

القريوتي، محمد قاسم،(2000)، **السلوك التنظيمـي**، ط2، دار الـشروق، عمـان، الأردن.

القضاة،محمد علي (2006) "**أثر تبني إستراتيجية الجودة الـشاملة فـي تحـسين الموقف التنافسي** " رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

الكبيسي، عامر خضير (1998)، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، الجزء(4)، الدوحة: دار الـشرق للطباعـة والنشر والتوزيع .

اللوزي، موسى (2003) إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنيـة، **مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات**، المجلد (18)، عدد(4)، ص ص 34-56 .

المبساط، شروق مفيد، (1999)، " **الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن**" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

المرسي، جمال الدين، وثابت عبد الرحمن إدريس (2002)، **الـسلوك التنظيمـي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، القـاهرة : الـدار الجامعية .

المقدم مصطفى صلاح (2004)، **أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة ، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية .

المهيدب، علي بن عبد الله (2005). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقهـا فـي الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربيـة للعلـوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الناظر، ولا "محمد شفيق" راتب، (2004)، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي الأجهزة الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

النيادي حمد علي حليس (1999)، **تطبيقات إدارة الجودة الـشاملة فـي منظمـات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، جامعة اليرموك.

هيجان، عبد الرحمن، (1992)، "أهمية قيم المديرين في تـشكيل ثقافـة منظمتـين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيـل وينبـع وشـركة سـابك، **الإدارة العامـة**، العدد(74)، الرياض، السعودية.

الهيشان، محمود (2004)، **مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من جهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Agus, Arawati.(2005).**The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies**. Singapore Institute of Management.

Al-Khalifa N. and Aspinwall, E.M. (2000), The Development of Total Quality Management in Qatar, **The TQM Magazine**, Vol. (13), No. (2).

Barnard, Susan., Jurow Susan B (1993) Integrating total quality management in a library setting ,**Journal of library administration,** v. 18, numbers 1-2.

Chin, K. S., Dale, B.G. & Pun, K.F. (2000), **Implementing the UMIST Total Quality Management Framework in Hong Kong Manufacturing Industries**, City University Press, Hong Kong.

Crosby, Philip B. (1984), **Quality is Free**, Third Edition, MC Graw-Hill Inc., New York, USA.

Deming, W. Edwards (1976)**Out of the Crisis**, British Deming Association SPC Press, Inc

Ferucio, Billich, (2000), Total Quality Management Quality, Macrofunction for Bank, **Total Quality Management**, Vol. (11) (1).

Frederick Taylor (1911)**Principles of Scientific Management**. New York and London, Harper & brothers

Henderson, Joan; McAdam, Rodney & Leonard, Denis. (2006), Reflecting on a TQM-based University/Industry Partnership: Contributions to Research Methodology and Organisational Learning. **Management Decision Journal**, Vol. (44), Issue (10), pp. 1422-1440.

Huge, Ernest & Gerald, Vasity, (1992). **Leading Culture Change: Developing Vision and Change Strategy A Manager Guide for 1990**, London, Kogan Page.

Hutchins, D. (1992), **Achieve Total Quality**, Director Books, Hemel Hempsted, .

Jablonski, Joseph R.(1992) **Implementing TQM**. 2nd ed. Technical Management Consortium, Inc.

Jennings . Daniel.(2004) **Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis Of Strategy –Structure-Performance**. Available at: www.ebscohot.com.

Kaluzni, A.D., Mclanghlin, C.P., and Soimpson, K. (1992). Applying Total Quality Management Concepts to Public Health Organizations, **Journal of the U.S. Public Health Service**.

Karia, Noorliza; Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan(2006) The

Effects Of Total Quality Management Practices On Employees' Work-Related Attitudes, **The TQM Magazine,** Volume (18), Number (1),

Kreitner Robert and Kinicki Angelo (1994) **Organizational Behavior**, 2nd ed., IRWIN, Homewood.

Nguyen, Thuy Quynh Loan, (2006), **Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations**, Unpublished Thesis Doctor, University of Fribourg, Switzerland.

Prabhu, V., Appleby A., Yarrow, D. and Mitchell, E. (2000), The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice/ Performance, **The TQM Magazine**, Vol. (12), No.(2).

Shaw, B., (1996). **Total Quality Training: The Quality Culture and Quality Trainer**, MC Graw-Hill Book Company, London.

Singles, J., Ruel, G., Van de Water, H. (2001), ISO 9000 Series-Certification and Performance, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. (18), No.(1).

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2005). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3).

Steven Cohen, and Ronald Brand,(1983) **Total Quality Management in Government: A Practical Guide**, for the Real World (Jossey Bass Publishers, Inc., San Francisco, CA.

Sun, H. (2000), Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. (17), No.(2).

Terziovskim, M. & Samson, D. (2000), Relationship between TQM Strategy and Organizational Performance, **The TQM Magazine**, Vol. (12), No.(2).

Woodcock, M., Francis, D. (1990), **Unblocking Your Organization**, Gower, Aldershot, .

الملحق(أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق الدراسة

الاستبانة

أخوتي أخواني الأفاضل

يقوم الباحث بدراسة بعنوان **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبـوك فـي المملكـة العربيـة السعودية** أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة وسوف لن تـستخدم إلا لغايـات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة، آملاً تعاونكم في إخراج هذه الدراسة إلى حيـز الوجـود ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

أخوكم الباحث

سلطان الغامدي

ماجستير إدارة عامة - جامعة مؤتة - الأردن

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية

أولاً	**المستوى الوظيفي**	مدير ☐	مساعد مدير ☐	
		رئيس قسم ☐	رئيس شعبة ☐	
		موظف ☐		
ثانياً	**مدة الخدمة**	أقل من 5 سنوات ☐	من 5 – أقل من 10 سنوات ☐	
		من 10 – أقل من15 سنة ☐	15 سنة فأكثر ☐	
ثالثاً	**المستوى العلمي**	دبلوم كلية مجتمع ☐	بكالوريوس ☐	
		دراسات عليا ☐		
رابعا	**العمر :**	30 سنة فأقل ☐	31 – 40 سنة ☐	
		41– 50 سنة ☐	أكثر من 50 سنة ☐	
خامساً	**النوع الاجتماعي**	ذكر ☐	أنثى ☐	

الجزء الثاني : يتكون من مجموعة من الفقرات ، صممت لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات القوات المسلحة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر عن رأيك .

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة متوسطة	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
1.	يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القوات المسلحة على استخدام نظـم المعلومـات الحديثة.					
2.	يزيد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الفاعلية لدى العاملين فيها.					
3.	يدرك العاملون في المستشفيات مفهـوم وأهميـة إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات بوضوح.					
4.	مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح بين العـاملين في المستشفيات.					
5.	يدرك العاملين مدى أهمية تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في المستشفيات.					
6.	توفر الإدارة العليا في مستشفيات الـدعم المـالي لتطبيق الجودة الشاملة.					
7.	تحرص الإدارة العليا على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
8.	تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجـودة في هذه المستشفيات.					
9.	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتـصال مباشر مع القائمين على الجودة					
10.	يوجد مديرون ذوو خبرة كافية فـي مجـال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في مستـشفيات القـوات المسلحة.					
11.	يوجد مدربون ذوو خبـرة كافيـة لتطبيـق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات.					
12.	يتوفر تدريب مستمر للعاملين فـي المستـشفيات على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
13.	لدى العاملين في المستشفيات الاسـتعداد الكـافي للتدريب على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة متوسطة	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
.14	يتوفر لدى مستشفيات خطط إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
.15	تمتلك هذه المستشفيات القوات المسلحة موارد بشرية مؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
.16	يتوفر في مستشفيات القوات المسلحة البنية المعلوماتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
.17	تهدف برامج التحسين والتطوير في مرافق المستشفيات إلى تحقيق احتياجات المراجعين باستمرار.					
.18	تتابع الإدارة التحسينات والتطورات للخدمات في المستشفيات من اجل الاستفادة منها.					
.19	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية.					
.20	تشمل الجودة كافة الأقسام في هذه المستشفيات					
.21	يعطي مديري أولوية لتحقيق أهداف الدائرة عند أنجاز الأعمال .					
.22	تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطوير مهارات العاملين في مستشفيات القوات المسلحة.					
.23	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي .					
.24	يتم مكافأة الأفراد على انجاز الأعمال التي تحقق الأهداف التنظيمية في مستشفيات القوات المسلحة					
.25	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق القرارات المهمة .					
.26	تبلّغ قرارات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في هذه المستشفيات بشكل فعال .					
.27	يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مستوى كفاءتها في المستشفيات					
.28	تستغل مستشفيات القوات المسلحة مواردها المتاحة بحكمة وفاعلية .					

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة متوسطة	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
.29	تمنح الإدارة العاملين فرصة عادلة عنـد سـماع شكواهم.					
.30	يبين سلوك مديري الإدارات العليا مدى اهتمامهم بمصلحة الأفراد في مستشفيات القوات المسلحة.					
.31	تحرص مستشفيات القوات المسلحة على تـشجيع الأسلوب الجماعي في أداء الأعمال .					
.32	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريـق عمـل فعال في جميع مرافق مستشفيات القوات المسلحة.					
.33	تعتبـر القواعـد والإجـراءات التنظيميـة فـي المستشفيات عادلة وواضحة.					
.34	تدافع مستشفيات القوات المسلحة بقوة مـن أجـل تحقيق أهدافها.					
.35	تؤمن مستشفيات القوات المسلحة بشعار" نتنـافس مع الأفضل"					
.36	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.					
.37	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في مستـشفيات القوات المسلحة.					